جـــــامعـــــــــة 8 مـــــــــاي 1945

قـــــــــالمـــــــــــــة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: مالية المؤسسة

تحت عنوان:

دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في المؤسسة الإقتصادية

دراسة حالة مديرية الأشغال الثانوية لمؤسسة Construbest– بومهرة أحمد–

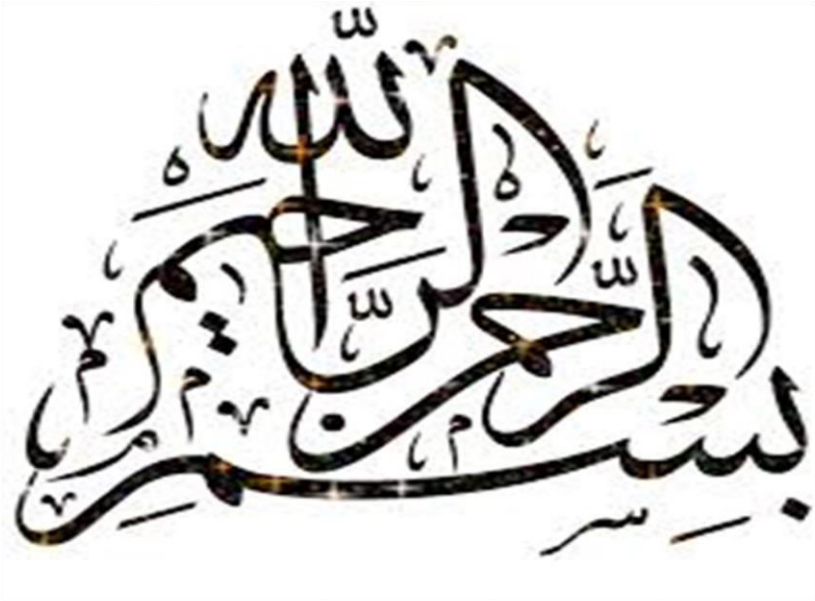
إعداد الطالب:

علي خوالدية

تحت إشراف الدكتور:

دراجي لعفيفي

السنة الجامعية: 2018/2017


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

الحمد لله الذي وفقني في هذا الإنجاز ولو شاء ربي لما وفقنا في هذا أبدا

الحمد لله عدد خلقه ورضاء نفسه وزينة عرشه ومداد كلماته

الحمد لله ربي العالمين نشكره ونحمده والصلاة والسلام على سيد المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير الكبير والعرفان الجميل، إلى الأستاذ المشرف الدكتور دراجي لعفيفي على ما قدمه لي من نصائح وتوجيهات وإرشادات فكان لي خير عون وسند في إنجاز هذه المذكرة.

أشكر كل أساتذتي الكرام الذين أفاضوا عليا من علمهم ولم يبخلو عليا بجهدهم في سبيل طلب العلم.

كما أتوجه بالشكر إلى إدارة مديرية الأشغال الثانوية لمؤسسة Construbest ببومهرة أحمد ومنهم على الخصوص رئيس مصلحة المالية والمحاسبة.

وأشكر كل من وقف معي من بعيد أو من قريب على إنجاز هذا البحث.

شكرا جزيلا، والسلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

إهـــــــداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلى بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك .. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك–جلا جلالك–

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة، ونصح الأمة، إلى نبي الرحمة ونور العالمين، سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من علمني العطاء دون انتظار، إلى من أحمل أسمه بكل إفتخار، أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثماراً قد حان قطفها بعد طول إنتظار وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد، والدي العزيز

إلى أغلى جوهرة في الوجود إلى أمي، إلى العطاء والصمود والتضحية، إلى عنوان المحبة والإخلاص، إلى أغلى الحبايب"أمي".

إلى أغلى هدية وهبها الله لي، من أسكن إليها لأرتاح إلى بلسم الجراح إلى الأمل الذي أحياه إلى سندي في الحياة زوجتي العزيزة

إلى ملاكي في الحياة، إلى من بهم أكبر وعليهم أعتمد، إلى كل من كانوا سندا ورائي يحمونني من قسوة الزمان، إلى نبع الحنان وسر النجاح الذين مهما قلت لن أوفيهم حقهم

إخوتي وأخواتي، وأبنائهم.

إلى أعز أصدقائي إلى من شاركوني همومي وأفراحي وكانو لي سندا وأصدق مثال عن الصديق وقت الضيق.

إلى كل الأساتذة الذين أنارو عقلي بالعلم والمعرفة إلى خدام وطلب العلم والإجتهاد.

الفهرس العام

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	الصفحة
بسملة	**I**
كلمة شكر	**II**
الإهداء	**III**
الفهرس العام	**IV**
قائمة الجداول	**VII**
قائمة الأشكال	**IX**
المقدمة العامة	أ-ح
الفصل الأول: الإطار النظري للمراجعة الداخلية	21-1
مقدمة الفصل	02
المبحث الأول: عموميات حول المراجعة.....	03
المطلب الأول: ماهية المراجعة.....	03
المطلب الثاني: أهمية وأهداف المراجعة	04
المطلب الثالث: أنواع وفروض المراجعة.....	05
المبحث الثاني: ماهية المراجعة الداخلية.....	09
المطلب الأول: مفهوم المراجعة الداخلية.....	09
المطلب الثاني: أنواع المراجعة الداخلية.....	11
المطلب الثالث: أهداف ونطاق المراجعة الداخلية.....	12
المبحث الثالث: منهجية المراجعة الداخلية ومجالات تطبيقها.....	14
المطلب الأول: وسائل وتقنيات تنفيذ المراجعة الداخلية.....	14
المطلب الثاني: معايير المراجعة الداخلية.....	17
المطلب الثالث: مسار عملية المراجعة الداخلية.....	18
خلاصة الفصل.....	21
الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة المخاطر	42-22
مقدمة الفصل.....	23
المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المخاطر.....	24
المطلب الأول: ماهية المخاطر.....	24
المطلب الثاني: تصنيفات المخاطر والعوامل المساعدة على ظهورها.....	25
المطلب الثالث: أساليب التعامل مع الخطر.....	30
المبحث الثاني: ماهية إدارة المخاطر.....	31
المطلب الأول: مفهوم إدارة المخاطر.....	31
المطلب الثاني: أهداف إدارة المخاطر.....	32

المطلب الثالث: المقومات الأساسية وعمليات إدارة المخاطر	33
المبحث الثالث: فعالية المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر	36
المطلب الأول: إستعانة إدارة المخاطر بالمراجعة الداخلية والتنسيق بينهما.....	36
المطلب الثاني: دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر	38
المطلب الثالث: العلاقة بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر.....	40
خلاصة الفصل.....	42
الفصل الثالث: دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في مديرية الأشغال الثانوية لمؤسسة Construbest ببومهرة أحمد–قالمة–	72-43
مقدمة الفصل.....	44
المبحث الأول: تقديم مديرية الأشغال الثانوية لمؤسسة Construbest	45
المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة	45
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية الأشغال الثانوية لمؤسسة Construbest	46
المطلب الثالث: أهداف وأهمية مديرية الأشغال الثانوية لمؤسسة Construbest.....	50
المبحث الثاني: واقع المراجعة الداخلية لمديرية الأشغال الثانوية لمؤسسة Construbest.....	52
المطلب الأول: المراجعة الداخلية في مديرية الأشغال الثانوية لمؤسسة Construbest.....	52
المطلب الثاني: منهجية المراجعة الداخلية في مديرية الأشغال الثانوية لمؤسسة Construbest.....	54
المطلب الثالث: تقنيات ووسائل المراجعة الداخلية بمديرية الأشغال الثانوية لمؤسسة Construbest.....	56
المبحث الثالث: دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر بمديرية الأشغال الثانوية لمؤسسة Construbest.....	56
المطلب الأول: المخاطر التي تواجه المؤسسة وكيفية معالجتها.....	57
المطلب الثاني: تقرير المراجعة الداخلية لسنة 2013 الخاص بمديرية الأشغال الثانوية لمؤسسة Construbest.....	61
المطلب الثالث: تقييم دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسة.....	64
خلاصة الفصل.....	68
الخاتمة العامة.....	72-69
قائمة المراجع.....	78-73
قائمة الملاحق.....	109-79

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-3	نسبة صافي رأس المال العامل	59
2-3	نسبة السيولة	59
3-3	نسبة السيولة السريعة	60
4-3	نسبة الرفع المالي	61
5-3	برنامج المراجعة لأنشطة 2013	61
6-3	حالة تنفيذ برنامج المراجعة لأنشطة 2013	62
7-3	مراحل مراجعة مصلحة الموارد البشرية	62
8-3	مراحل مراجعة مصلحة التموين	63
9-3	توقعات برنامج المراجعة لأنشطة 2014	64
10-3	نتائج المقابلة مع رئيس قسم المراجعة الداخلية	65

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	العلاقة بين مراجعة القوائم المالية ومراجعة الإلتزام ومراجعة العمليات	08
2-1	هدفي المراجعة الداخلية	13
1-2	أنواع وأماكن المخاطر بالمؤسسة	29
2-2	عملية إدارة المخاطر	35
1-3	الهيكل التنظيمي لمديرية الأشغال الثانوية لمؤسسة **Construbest**	47

المقدمة العامة

المقدمة العامة:

يتميز العالم الذي نعيشه اليوم بالتطورات الشيء الذي أدى إلى التحولات الإقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها كبريات الشركات العالمية في أواخر القرن العشرين، تزايد الاهتمام بالمراجعة الداخلية، ولعل أهم الأسباب التي أدت إلى هذا الاهتمام هو إنتشار الفضائح والتلاعبات في حسابات العديد من المؤسسات الاقتصادية العالمية الكبرى، بالإضافة إلى النمو المتزايد في أنشطة الأعمال وكبر حجم المؤسسات وتشابك عملياتها، مما ساهم في زيادة الحاجة إلى ضرورة وجود أداة رقابية مستقلة عن الإدارة، تساعدها في القيام بوظائفها بكفاءة وفعالية وذلك من خلال التحقق من دقة التسجيلات المحاسبية ومطابقتها للعمليات وتأكدها من مدى الإلتزام بالسياسات والإجراءات، قصد إكتشاف حالات الغش فور وقوعها.

في ظل هذه التغيرات فإنه ليس من المستغرب أن ينظر المجتمع الاقتصادي إلى المراجع الداخلي على أنه الأكثر تأهيلا للمساعدة في إدارة المخاطر، لما يمتلكه من معارف وخبرات ومهارات تجعله مؤهلا لذلك، وعليه تشهد مهنة المراجع الداخلي منذ نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي تطورات هائلة، خصوصا في الولايات المتحدة الأمريكية بعد صدور المفهوم الجديد للمراجعة الداخلية عن معهد المراجعين الداخليين والذي يضمن توسيع مهام المراجع الداخلي بالإضافة إلى مهمة تقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر.

إن تعدد وتنوع الأنشطة والخدمات التي يمكن أن تقوم بها المؤسسات وكبر حجمها يجعلها عرضة للمخاطر في أي وقت، بمعنى أن المؤسسة أصبحت أهدافها والمتعلقة بتحقيق الأرباح والإستمرارية في النشاط مهددة بمخاطر فنتج عنه تحمل وتكبد المؤسسة تكاليف باهظة في سبيل حماية أصولها، وهو ما فرض على المؤسسات البحث عن الأساليب والطرق التي تمكنها من تحديد المخاطر التي يمكن أن تكون عرضة لها بكفاءة وفعالية، فجاءت الحاجة إلى نظام إدارة المخاطر والذي يمكن له تحديد كل المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة بمختلف أنواعها.

على ضوئها يمكن للمؤسسة من حماية أصولها والمحافظة على نشاطها لتحقيق أهدافها ومن ثم العمل على توصيل كل المعلومات المتعلقة بالمخاطر التي يمكن أن تواجهها إلى مستخدميها داخل المؤسسة، ونتيجة للأهمية الكبرى للمخاطر بات أمرا ضروريا إيجاد طريقة مناسبة لتحليلها وتقييمها.

هنا ظهرت الحاجة إلى المراجعة الداخلية من خلال تقاريرها التي يمكن إعدادها من قبل المراجع الداخلي الذي يهتم بفحص وتقييم جميع النشاطات، وتوفير المعلومات للإدارة العليا بالمؤسسة لمساعدتها في تحليل وتقييم نشاط إدارة المخاطر والزيادة في فعاليتها للمساهمة في تحسين المؤسسة بواسطة الكشف عن الأخطاء والإنحرافات المحتملة.

يتضح مما سبق وجود إهتمام عالمي بإدارة المخاطر ودور المراجعة الداخلية في تفعيلها، الأمر الذي يتطلب كيفية تفعيل أنشطة المراجعة الداخلية للقيام بدورها المأمول في تحسين إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية وهذا ما نسعى له.

- **الإشكالية:**

في ضوء ما تقدم سوف نتطرق في دراستنا إلى موضوع دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية ولمعالجة هذا الموضوع إرتأينا أن نطرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن للمراجعة الداخلية أن تعمل على تفعيل إدارة المخاطر في المؤسسة الإقتصادية؟

ولمعالجة هذه الإشكالية إرتأينا تفكيكها إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما هي أهمية المراجعة الداخلية في المؤسسة الإقتصادية؟
- هل تتم عملية المراجعة الداخلية وفق المعايير الدولية المتعارف عليها؟
- ماهي المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة الاقتصادية وكيف يمكن تجنبها؟
- ماهي الوسائل والتقنيات الضرورية التي يستعملها المراجع الداخلي في عملية إدارة المخاطر؟
- ماهي أهداف إدارة المخاطر وفيما تكمن المقومات الأساسية المرتبطة بها؟

- **فرضيات الدراسة:**

إستنادا إلى إشكالية الدراسة وقصد الإجابة على مختلف التساؤلات المطروحة، تمت صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

- الفرضية الأولى: توجد علاقة بين إستقلالية إدارة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في المؤسسة الإقتصادية؛
- الفرضية الثانية: توجد علاقة بين تطبيق نظام محكم لأعمال المراجعة الداخلية وتفعيل إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية.

- **أهمية الدراسة:**

تبرز أهمية الدراسة في كونها تتناول موضوعا مهما وحيويا، وهو دراسة دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية على إعتباره أهم موجودات المؤسسات المعاصرة، في تحقيق أهدافها، وتستمد أهميتها من خلال مجموعة من الإضافات المتوقعة التي يمكن تقديمها للباحثين في الحقل الأكاديمي والممارسين في الواقع العملي.

- **أسباب إختيار الموضوع:**

من بين الأسباب التي أدت بنا إلى إختيار الموضوع نذكر أهمها:

- على المستوى العلمي والأكاديمي: زيادة المعارف لموضوع دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية، ولفت إنتباه المسؤولين لدراسته؛
- أما على المستوى التطبيقي: تقديم معلومات وإقتراحات لإجراء التحسينات المستمرة في المؤسسة من أجل تطبيق إدارة المراجعة الداخلية بشكل جيد لتحسين وتفعيل إدارة المخاطر وإتخاذ القرارات المناسبة ورشيدة، والذي نأمل أن ينعكس إيجابا على نجاح المؤسسات الجزائرية.

- الميل للموضوع خاصة أن هذا الموضوع له علاقة كبيرة بالتخصص المدروس؛
- حاجة المؤسسات الجزائرية للمراجعة الداخلية قصد التخلص من المخاطر التي تواجهها خاصة بعد التحولات الاقتصادية التي شهدها المحيط الذي تنشط فيه.

- **أهداف الدراسة:**

يسعى الباحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- محاولة تشخيص الواقع العملي للمراجعة الداخلية في المؤسسة الجزائرية ممثلة في مديرية الأشغال الثانوية لمؤسسة Construbest ببومهرة أحمد؛
- تقييم الواقع العملي لتطبيق المراجعة الداخلية من جهة وأنواع إدارة المخاطر من جهة ثانية في مديرية الأشغال الثانوية لمؤسسة Construbest ببومهرة أحمد؛

- **الدراسات السابقة:**

رغم أهمية هذا الموضوع إلا أن الدراسات التي تناولت هذا البحث جزئية وغير مجملة، أي أن معظم الباحثين في هذا الموضوع لم يتناولوها بشكل عام، وقاموا بدراسات لا تمس الموضوع بأكمله وإنما جزء منه، وكانت قليلة جدا فمن خلال البحث والإستطلاع الذي قمنا به وجدنا دراسات، فيما يلي عرض للدراسات السابقة الي تناولت موضوع الدراسة، وأهم النتائج التي توصلت إليها.

- **الدراسة الأولى:** مؤمن محمد حسن العفيفي بعنوان: **مدى قدرة المراجع الداخلي من خلال تطبيق معايير الأداء المهني للمراجعة الدولية على مواجهة الفساد المالي في المؤسسات الاقتصادية** دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجيستر، فلسطين، 2009. غير منشورة، هدفت هذه الدراسة لتوضيح دور المراجع الداخلي ومدى تأثيره في الكشف عن الفساد المالي في الشركات المساهمة في قطاع غزة وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
  - ✓ ضرورة تخفيض تكاليف تطبيق معايير الأداء المهني لكي يتم تطبيقها لمواجهة ظاهرة الفساد المالي؛
  - ✓ ضرورة أن تحظى المراجعة الداخلية بأهمية كبيرة في الشركات المساهمة العامة.
- **الدراسة الثانية:** دراسة لخضر أوصيف بعنوان: **دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات،** دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجيستر، الجزائر، 2011، غير منشورة، وهدفت الدراسة إلى إبراز دور وظيفة المراجعة الداخلية وكيفية مساهمتها كآلية للرقابة لتطبيق حوكمة الشركات في ظل المجهودات الرامية إلى تطوير وتحسين الشركات الجزائرية، حيث تناولت المفاهيم النظرية للمرجعة الداخلية وحوكمة الشركات، فيما يخص الجانب التطبيقي قمت الدراسة بشركة صيدال قصد تشخيص وضعيتها ومحاولة تعميمها على باقي الشركات وقد توصلت إلى النتائج التالية:
  - ✓ المراجعة الداخلية أحد الآليات المهمة وضرورة تجازوها للدور التقليدي وهو تحديد المخاطر والقيام بدور إستشاري كبير في الشركات؛

- ✓ يتوقف دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات على ضرورة توافر الفهم المشترك لدى المراجعين الداخليين والأطراف المستفيدة من نشاط المراجعة.

- **الدراسة الثالثة:** دراسة خلدون عودة الله عبد الله البطوش بعنوان: **دور لجان التدقيق في تحسين كفاءة التدقيق الداخلي لإدارة المخاطر في شركات الكهرباء الأردنية،** دراسة حالة شركات الكهرباء الأردنية مذكرة ماجستير، الأردن، 2015، غير منشورة، وهدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور لجان التدقيق في تحسين كفاءة التدقيق الداخلي لإدارة المخاطر في شركات الكهرباء الأردنية وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:
  - ✓ يوجد علاقة مرتفعة بين كفاءة التدقيق الداخلي (المراجعة الداخلية) وبين قدرة شركات الكهرباء الأردنية لإدارة المخاطر؛
  - ✓ ضرورة قيام إدارات الشركات برفد دوائر التدقيق الداخلي (المراجعة الداخلية) بالكفاءات المؤهلة خاصة من حملة الشهادات المهنية وضرورة إشراكهم في دورات مهنية متخصصة في مجال المراجعة الداخلية.
- **الدراسة الرابعة:** دراسة عبدلي لطيفة بعنوان: **دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الإقتصادية** دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته ولاية سعيدة، مذكرة ماجستير، الجزائر، غير منشورة، 2012.

جاءت هذه الدراسة لإبراز كيفية تعامل المؤسسة الإقتصادية الجزائرية مع مختلف المخاطر التي تتعرض لها وقد توصلت الدراسة إلى نتائج التالية:

- ✓ ضرورة بناء مخطط عملي مسبق يضم مختلف المخاطر التي تتعرض لها الشركة وكذا المراحل العملية لمعالجتها؛
- ✓ ضرورة بناء إستراتيجية واضحة لإدارة المخاطر تكون مبنية على تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية.

- **منهجية الدراسة:**

إن طبيعة الدراسة تدفع الباحث لإستخدام مناهج مختلفة بإعتبار أن السلوك التنظيمي يعني بدراسة البشر، وهذه التركيبة متشابكة ومركبة، وعليه إعتمدنا على المناهج التالية:

أ. **المنهج الوصفي التحليلي:** تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى جمع المعلومات تصنيفها وتحليلها. هذا المنهج الذي نعتبره مناسبا لطبيعة هذا الموضوع، إذ يأخذ جانبا كبيرا من الدراسة بحيث سنعتمد عليه بشكل واضح وذلك من خلال تحليل الوثائق المتعلقة بالموضوع وتشخيص ظاهرة البحث بغرض فهم الإطار النظري وإدراك العلاقة بين المراجعة الداخلية والمخاطر.

ب. **منهج دراسة حالة:** فيما يتعلق بالجانب التطبيقي إعتمدنا المنهج الميداني لإسقاط ما تم التوصل إليه في الجانب النظري على الجانب التطبيقي.

- **صعوبات الدراسة:**

عند إنجازنا لهذا البحث واجهتنا عدة عراقيل وصعوبات من بينها:

- صعوبة جمع المراجع ذات الصلة بالموضوع؛
- صعوبات في إيجاد مكان لإجراء الدراسة الميدانية، حيث أننا قمنا بزيارة جميع مؤسسات ولاية قالمة كلها وولاية عنابة وعزوف الكثير من المؤسسات على قبول إجراء الدراسة التطبيقية بها؛
- التحفظ والحذر الذي قابلنا به المسؤولين، فكثيرا ما كنا نطلب منهم بعض البيانات والمعلومات اللازمة للبحث، فيمتنعون عن مدنا بها رغم أهميتها بالنسبة لنا ورغم بساطتها؛
- تقديمنا لطلب لشهادة إتفاقية تربص لرئاسة الكلية بغية القيام بدراسة الميدانية بمؤسسة أسميدال – فرتيال المتواجدة بولاية عنابة، كونها تمتلك جميع المواصفات لأجراء بحثنا بطريقة مثلى لكونها شركة مختلطة إسبانية–جزائرية إلا أن طلبنا لم يحظ بالموافقة رغم أننا حضينا بموافقة المؤسسة على قيامي بالتربص بها بالإضافة إنتظارنا لمدة شهرين كاملين.

1- أدوات البحث:

لتحقيق أهداف البحث وإختيار فروضه، قمنا بجمع المعلومات الضرورية من مصادر عديدة أهمها:

- بالنسبة للجانب النظري، تم الإعتماد على أكبر عدد ممكن من الكتب الحديثة التي تعرضت للموضوع بصورة شاملة أو جزئية، وبصفة مباشرة أو غير مباشرة، إضافة إلى مجموعة من الملتقيات والدراسات التي تعرضت لهذا الموضوع؛
- أم بالنسبة للجانب التطبيقي للدراسة، فقد تم الإعتماد على مجموعة من المعلومات المحصلة من المؤسسة إضافة إلى المنشورات والوثائق الداخلية الخاصة بها، كما إعتمدنا في هذا الجانب على أسلوب المقابلة.

2- تقسيم الدراسة:

يرى الباحث أن أنسب طريقة تسمح بتحقيق أهداف الموضوع تتمثل في تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، خصصنا فصلين للدراسة النظرية وفصل للجانب التطبيقي حاولنا أن تكون المعلومات المقدمة أدق وأصح وبشكل مباشر، وليس الإعتماد على الجانب النظري دون أن تكون المعلومات المقدمة هادفة، ويمكن شرح هيكلة الدراسة فيما يلي:

الفصل الأول: يخص عرض الإطار النظري للمراجعة الداخلية، ويحتوي على ثلاث مباحث تناولنا في المبحث الأول عموميات حول المراجعة، أما المبحث الثاني خصص لماهية المراجعة الداخلية، في حين خصص المبحث الثالث لمنهجية المراجعة الداخلية ومجالات تطبيقها.

الفصل الثاني: جاء تحت عنوان الإطار النظري لإدارة المخاطر، ويحتوي على ثلاث مباحث تناولنا في المبحث الأول مفاهيم أساسية حول المخاطر، لننتقل للمبحث الثاني الذي خصص لماهية إدارة المخاطر، في حين خصص المبحث الثالث لفعالية المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر لنبين العلاقة والتنسيق بينهما.

الفصل الثالث: يخص الجانب التطبيقي وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث تناولنا في المبحث الأول: تقديم مؤسسة مديرية الأشغال الثانوية ببومهرة أحمد، حيث قمت بالتعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: تناولنا فيه واقع المراجعة الداخلية.

المبحث الثالث: خصص لدراسة دور المراجعة الداخلية في تفعيل المخاطر بمؤسسة مديرية الأشغال الثانوية.

الخاتمة: وفي الأخير قمنا بإختتام هذا البحث بخاتمة عامة تتضمن النتائج والتوصيات التي توصلنا إليها.

الفصل الأول

الإطار النظري للمراجعة الداخلية

مقدمة الفصل:

أدى التطور العلمي والنمو المتزايد في مجالات النشاط الاقتصادي إلى كبر حجم المؤسسات وتشعب أعمالها ووظائفها مما نتج عنه فصل الملكية عن التسيير، وقد ساير ذلك تطور في مفهوم المراجعة وكذا أهداف وأساليب المراجعة الداخلية للتأكد من فعالية الرقابة الداخلية، فكلما كبر حجم المؤسسة إزدادت الحاجة إلى وجود نظام مراجعة داخلية فعال، والتي يجب أن تمارس بكل أوجه نشاطات المؤسسة إذ أن وجودها أصبح أمرا ضروريا وحتميا لكل عملية من عمليات المؤسسة ونظرا لحاجة الإدارة العليا إلى بيانات دورية دقيقة وحاجتها إلى حماية أصول المؤسسة فإن الحاجة إلى نظام مراجعة داخلي فعال يعد أمرا ضروريا في كل مؤسسات كونه يساعد على تقييم نظام الرقابة الداخلية هل هو فعال أو العكس، ويساعد على إكتشاف الأخطاء والتلاعبات.

وسنتناول في هذا الفصل النقاط التالية:

المبحث الأول: عموميات حول المراجعة؛

المبحث الثاني: ماهية المراجعة الداخلية؛

المبحث الثالث: منهجية المراجعة الداخلية ومجالات تطبيقها.

المبحث الأول: عموميات حول المراجعة.

يبدو من الظاهر للمراجعة أنها تنطوي على عمل رقابي يعتمد في جوهره على نشاط الفحص والتحقيق الذي تتم ممارسته بواسطة شخص معين أو جهة معينة بغرض الحصول على المعلومات اللازمة للتحقق من تمثيل المهام والإلتزام بالمعايير وإنجاز الأهداف المسطرة.

المطلب الأول: ماهية المراجعة.

سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف المراجعة، وإبراز أهم خصائصها.

1-1- تعريف المراجعة:

إن تعدد الزوايا التي يتم من خلالها معالجة مصطلح المراجعة أدى إلى ظهور ووجود عدة تعاريف لها، لكن رغم تعدد التعاريف فهي تشترك على العموم في الأهداف المراد تحقيقها والمجالات التي تعمل فيها وسوف نتطرق لمجموعة من التعاريف وهي كما يلي:

- **التعريف الأول**: المراجعة هي عملية تجميع وتقويم أدلة الإثبات وتحديد وإعداد التقارير عن مدى توافق بين المعلومات ومعايير محددة مقدما، ويجب أن تتم عملية المراجعة بواسطة شخص فني مستقل محايد لأبداءٍ رأيه.[1]
- **التعريف الثاني**: المراجعة هي جمع الأدلة عن المعلومات لتحديد مدى التوافق مع المعايير المقررة سلفا والتقرير عن ذلك، ويجب أداء المراجعة بواسطة شخص كفء ومستقل.[2]

1-2- خصائص المراجعة:

من خلال التعاريف السابقة للمراجعة، يتضح لنا أن هذه الأخيرة تتضمن الخصائص التالية: [3]

- ✓ إن المراجعة عملية منظمة أي تتم على أسس علمية مخططة فهي ليست عملية عشوائية؛
- ✓ إن عملية المراجعة هي تجميع الأدلة الكافية والمقنعة وتقييمها بطريقة موضوعية؛
- ✓ إن عملية المراجعة تتم بواسطة شخص مؤهل ومستقل؛
- ✓ المعلومات الكمية والمعايير المحددة؛
- ✓ الوحدة الاقتصادية فإبداء رأي فني محايد يتعلق بوحدة إقتصادية معينة، وهذه الوحدة قد تكون مشروع يهدف إلى الربح أو قد لا يهدف إلى تحقيق ربح كما أنه قد يأخذ أشكال قانونية مختلفة؛
- ✓ تبليغ المهتمين بشؤون الوحدة بنتيجة المراجعة (التقرير).

---

[1] حاتم محمد الشيشيني، **أساسيات المراجعة**، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 15.

[2] ألفين أرينر وجيمس لوبك، **المراجعة مدخل متكامل**، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2005، ص21.

[3] منصور أحمد البديوي، شحاته السيد شحاته، **دراسات في الإتجاهات الحديثة في المراجعة**، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 13-16.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف المراجعة.

إن تعدد الجهات الطالبة لخدمات المراجعة لدليل عن مدى أهميتها لذا سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى أهمية المراجعة وأهدافها العامة والميدانية.

2-1- أهمية المراجعة:

تعتبر المراجعة مهمة بالنسبة للمستثمرين وأصحاب الأموال الذين يتميّزون باستعمالهم للبيانات والقوائم المالية في اتخاذ القرارات، ومن المستفدين من المراجعة نذكر، مسيّرو المؤسسات، المساهمون وملاك المؤسسة الدائنون والموردون، المستثمرون، الهيئات الحكومية، إدارة الضرائب، وعليه، يمكن الوقوف على أهمية المراجعة من خلال النقاط التالية: [1]

- ✓ العمل على زيادة الثقة والتأكد من سلامة المعلومات وكفايتها حتى يتسنى لمستعمليها اتخاذ أنجع القرارات؛
- ✓ إعطاء مصداقية لما تقدمه المؤسسة من بيانات ومعلومات محاسبية لمالكي المؤسسات والمساهمين في رأس مالها؛
- ✓ كذلك أصحاب المدخرات والذين هم بصدد توجيهها إلى الاستثمار، فهم يعتمدون على مختلف القوائم المالية ويستعينون بمختلف المعلومات المحاسبية، ويبحثون عن التوجيه الذي يستطيع أن يحقق لهم عائدا معتبرا؛[2]
- ✓ البنوك عند منحها للقروض، فهي تقوم بفحص ومراجعة مختلف البيانات والمعلومات المالية المستخلصة من المؤسسات والشركات، ولا تمنح القروض ذات الأجل الطويل أو القصير إلاّ إذا تم التحقق من صحة المعلومات التي سلمت لها.

2-2- أهداف المراجعة:

لم تكن المراجعة إلا وسيلة لاكتشاف الأخطاء والغش والسرقة في السجلات، لكن هذا المفهوم تغير[3] عندما قررت العدالة الإنجليزية سنة 1897 أن إكتشاف الغش والأخطاء ليس الهدف الأساسي للمراجعة، بل يكمن في التأكد من أن السجلات قد أعدت إستنادا على وثائق مختلفة وبشكل صحيح دون إعطاء رأي عن مدى مطابقتها للواقع، ثم ما لبث هذا الهدف أن تغير بسبب محدوديته، لأنه كان يهدف إلى التأكد من صحة الحسابات.

---

[1] توفيق مصطفي أبو رقبة، عبد الهادي إسحاق المصري، **تدقيق ومراجعة الحسابات**، الطبعة الأولى، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص15.

[2] شعباني لطفي، **المراجعة الداخلية مهمتها مساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة**، دراسة حالة قسم تصدير الغاز التابع لنشاط التجاري لمجمع سوناطراك، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم إقتصادية فرع إدارة أعمال، غير منشورة، جامعة الجزائر،2004/2003، ص 23.

[3] سعد فؤاد علي حبابة، **أصول تدقيق الحسابات**، الطبعة الأولى، دار الإبتكار للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص17.

وأخيرا تم التوصل إلى الهدف الأساسي للمراجعة، والذي يسمح للمراجع بالبحث عن العناصر والأدلة القطعية من أجل إبداء رأي مبرر حول الانضباط والصدق في حسابات المؤسسة.

أما في الوقت الحالي فإن الأهداف المنوطة بالمراجعة تطورت وتوسعت لتشمل تطبيق أوسع كالآتي:

- ✓ مراقبة المخططات المعدة مسبقا ومتابعة تنفيذها؛
- ✓ الفعالية، الكفاية والإنتاجية في المؤسسة؛
- ✓ تقييم النتائج الحقيقية للمؤسسة مقارنة بالأهداف المسطرة.

كما يمكن أن يكون هدف المراجع هو التحقق من أن القوائم المالية تم إعدادها وفق المعايير الآتية:[1]

- ✓ الشمولية: أن تشمل القوائم المالية كل العمليات التي تمت داخل المؤسسة في الدورة الخاصة بها؛
- ✓ الوجود: وهو عبارة عن الوجود الفعلي لعناصر الأصول، الخصوم، التكاليف والتوزيع؛
- ✓ الملكية(التبعية): يقصد بها التأكد من ملكية المؤسسة للعناصر التي تم إثبات وجودها؛
- ✓ التقييم: أي التأكد من العمليات المسجلة محاسبيا قد تم تقييمها وفقا للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها؛
- ✓ التسجيل المحاسبي: أي التحقق من عمليات الجمع والتركيز في اليومية العامة وفقا للقواعد المعمول بها والتي جاء بها المخطط المحاسبي.

المطلب الثالث: أنواع وفروض المراجعة.

لقد تم تخصيص هذا المطلب لنتناول جانبين أساسيين وهامين من الجوانب النظرية، يتعلق الجانب الأول بأنواع المراجعة، بينما يتعلق الجانب الثاني بفروض المراجعة.

3-1- أنواع المراجعة:

من الملاحظ أن نطاق وأسلوب المراجعة وتوقيت القيام بها قد تختلف من حالة إلى أخرى[2]

3-1-1- من حيث القائم بعملية المراجعة:

يمكن تقسيم المراجعة من حيث القائم بالمراجعة إلى نوعين هما:

أ- **المراجعة الخارجية:** هي المراجعة التي تتم بواسطة طرف من خارج المؤسسة أو الشركة حيث يكون مستقلا عن إدارة المؤسسة.

ب- **المراجعة الداخلية:** أداة مستقلة تعمل من داخل المشروع للحكم والتقييم لخدمة أهداف الإدارة في مجال الرقابة عن طريق مراجعة العمليات المحاسبية والمالية والعمليات التشغيلية الأخرى.

[1] محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، **المراجعة وتدقيق الحسابات**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 16-17.

[2] محمد سمير الصبان، وآخرون، **أسس المراجعة الأسس العلمية والعملية**، الدرا الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص 38-48.

3-1-2- من حيث الإلزام:

تنقسم المراجعة من حيث الإلزام القانوني إلى نوعين:

أ- **المراجعة الإلزامية:** هي التي يحكم القانون القيام بها حيث يلتزم المشروع بضرورة تعيين مراجع خارجي لمراجعة حسابته وإعتماد القوائم المالية الختامية له.

ب- **المراجعة الإختيارية (غير الإلزامية):** هي التي تتم دون إلزام قانوني يحتم القيام بها، ففي المؤسسات الفردية وشركات الأشخاص قد يتم الإستعانة بخدمات المراجع الخارجي في مراجعة حسابات المشروع وإعتماد قوائمه المالية الختامية.

3-1-3- من حيث مجال أو نطاق المراجعة:

تنقسم المراجعة من حيث مجال أو نطاق المراجعة إلى نوعين:

أ- **المراجعة الكاملة:** هي التي تخول للمراجع إطارا غير محدد للعمل الذي يؤديه، ولا تضع الإدارة أو الجهة التي تعين المراجع، أية قيود على نطاق أو مجال عمل المراجع.

ب- **المراجعة الجزئية:** هي التي تتضمن وضع بعض القيود على نطاق أو مجال المراجعة بحيث يقتصر عمل المراجع على بعض العمليات دون غيرها وتحدد الجهة التي تعين المراجع تلك العمليات على سبيل الحصر وفي هذه الحالة تنحصر مسؤولية المراجع في مجال أو نطاق المراجعة الذي حدد له فقط دون غيره.

3-1-4- من حيث مدى الفحص أو حجم الإختبارات:

يمكن تقسيمها من زاوية مدى الفحص الذي يقوم به المراجع إلى نوعين: [1]

أ- **المراجعة الشاملة:** وتعني أن يقوم المراجع بمراجعة جميع القيود ودفاتر والسجلات والحسابات والمستندات، أي أن يقوم بمراجعة جميع مفردات محل الفحص.

ب- **المراجعة الإختبارية:** في هذه الحالة يقوم المراجع بمراجعة جزء من الكل، حيث يقوم بإختيار عدد من المفردات لكي تخضع لعملية الفحص مع ضرورة تعميم نتائج هذا الفحص على مجموع المفردات التي تم إختيار هذا الجزء منها.

3-1-5- من حيث توقيت عملية المراجعة وإجراء الإختبارات:

تنقسم من حيث توقيت عمليات المراجعة والفحص وإجراء الإختبارات إلى نوعين:

أ- **المراجعة النهائية:** تتميز تلك المراجعة بأنها تتم بعد إنتهاء السنة المالية وإعداد الحسابات والقوائم المالية الختامية.

ب- **المراجعة المستمرة:** في هذه الحالة تتم عملية الفحص وإجراء الإختبارت على مدار السنة المالية للمؤسسة.

---

[1] حازم هاشم الألوسي، **الطريق إلى علم المراجعة والتدقيق**، الجامعة المفتوحة طرابلس، الطبعة الأولى، ليبيا، 2003، ص 63-64.

3-1-6- **من حيث الهدف من عملية المراجعة:** [1]

أ- **مراجعة القوائم المالية:** هو النوع الشائع من المراجعة، ويهدف إلى مراجعة القوائم المالية لغرض قيام مراقب الحسابات بإبداء رأيه المهني المحايد عن مدى مطابقة القوائم المالية للمؤسسة مع المبادئ المحاسبية المقبولة.

ب- **مراجعة الإلتزام:** تهدف إلى تحديد إلتزام الموظفين والمؤسسة موضوع المراجعة بالقوانين المعمول بها، أو الإلتزام بأنظمة محددة أو لوائح معينة أو بالتعليمات والقرارات الصادرة عن جهات إشرافية خارجية.

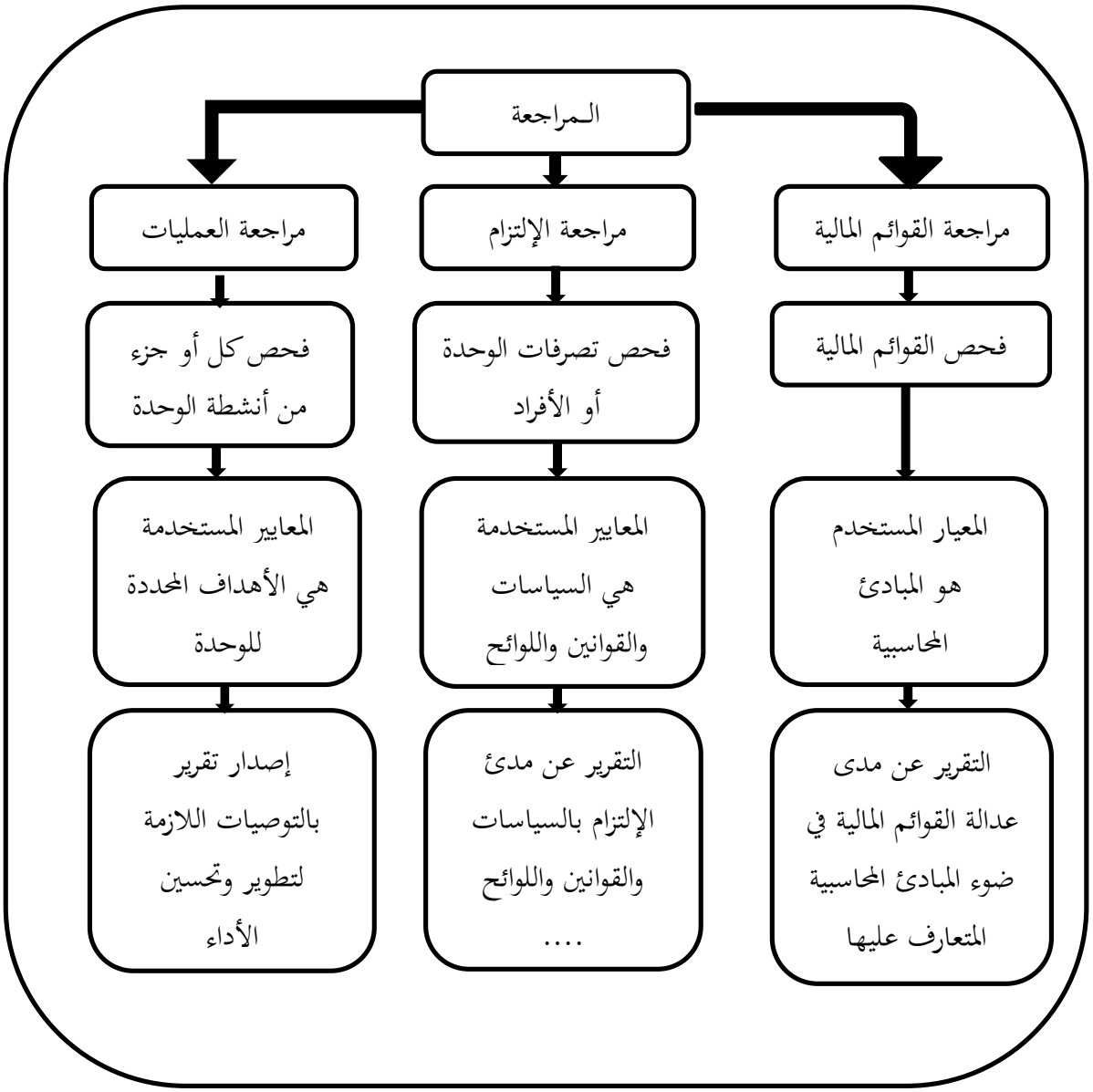
ت- **مراجعة العمليات (التشغيلية):** تعني الفحص المنظم لأنشطة المؤسسة -غير المالية – أو جزء منها تحقيقا لأهداف معينة ترتبط بتقييم الأداء وتحسينه وتطويره. [2]

ويلخص الرسم التوضيحي التالي العلاقة بين مراجعة القوائم المالية ومراجعة الإلتزام ومراجعة العمليات.

[1] أمين السيد أحمد لطفي، **التطورات الحديثة في المراجعة**، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 29-28.

[2] أمين السيد أحمد لطفي، **فلسفة المراجعة**، الدارالجامعية، الطبعة الأولى، مصر، ص13.

الشكل رقم (1-1): العلاقة بين مراجعة القوائم المالية ومراجعة الإلتزام ومراجعة العمليات.



المصدر: إيهاب نظمي إبراهيم، **التدقيق القائم على مخاطر الأعمال حداثة وتطور**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن 2009، ص24.

3-2- فروض المراجعة:

تمثل الفروض في أي مجال للمعرفة نقطة بداية لأي تفكير منظم بغية التواصل إلى نتائج تساهم في وضع إطار عام للنظرية التي تحكم هذا المجال ومن ثم فإن إيجاد فروض للمراجعة عملية ضرورية لحل مشاكل المراجعة [1]

- ✓ قابلية البيانات المالية للفحص؛
- ✓ عدم وجود تعرض حتمي بين مصلحة المراجع ومصلحة إدارة المؤسسة؛
- ✓ خلو القوائم المالية وأية معلومات أخرى تقدم للفحص من أية أخطاء غير عادية أو تواطئية؛
- ✓ وجود نظام سليم للرقابة الداخلية يبعد إحتمال حدوث أخطاء؛
- ✓ التطبيق المناسب لمبادئ المحاسبية المتعارف عليها يؤدي إلى سلامة تمثيل القوائم المالية للمركز المالي ونتائج الأعمال؛
- ✓ العناصر والمفردات التي كانت صحيحة في الماضي سوف تكون كذلك في المستقبل، ما لم يوجد دليل على عكس ذلك؛
- ✓ عند مزاولة مراجع الحسابات لعمله فيما يتعلق بإبداء الرأي عن البيانات المالية، فهو يقوم بعمله بصفته هذه فقط؛
- ✓ يفرض المركز المهني لمراجع الحسابات إلتزامات مهنية تتناسب وهذا المركز.

المبحث الثاني: ماهية المراجعة الداخلية.

تعتبر المراجعة الداخلية إحدى الوظائف الإدارية الداخلية للمؤسسة، التي تقدم خدماتها للإدارة العليا بالمؤسسة، لمساعدتها في التوصل إلى الكفاية الإنتاجية القصوى، والعمل على قياس مدى صلاحية النظام المحاسبي والمراقبات الأخرى في المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم المراجعة الداخلية.

إن المراجعة الداخلية مفهوم ليس بالجديد فقد عرف منذ فترة زمنية طويلة ومر بمراحل تطوير عديدة، فبعد أن كان رقابة مالية مستمرة هدفه إكتشاف الأخطاء والغش، أصبح يقوم على شمولية المراجعة النوعية والإستشارية لتحسين الأداء.

1-1- تعريف المراجعة الداخلية:

على ضوء التطور التاريخي الذي عرفته المراجعة الداخلية ظهرت عدة تعاريف تبين أهمية هذه الوظيفة وأهدافها ونطاقها.

[1] غوالي محمد بشير، **دور المراجعة في تفعيل الرقابة داخل المؤسسة**، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة ورقلة 2003، ص 06.

❖ **التعريف الأول:** هي وظيفة يؤديها موظفين من داخل المؤسسة وتتناول الفحص الإنتقادي للإجراءات والسياسات والتقييم المستمر للخطط والسياسات الإدارية وإجراءات الرقابة الداخلية، وذلك بهدف التأكد من تنفيذ هذه السياسات الإدارية والتحقق من أن مقومات الرقابة الداخلية سليمة ودقيقة وكافية.[1]

❖ **التعريف الثاني:** هو نشاط تأكيدي إستشاري مستقل وموضوعي مصمم لإضافة قيمة للمؤسسة وتحسين عملياتها، يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بإيجاد منهج منظم وصارم لتقييم وتحسين كفاءة عمليات إدارة الخطر، الرقابة، والتوجيه.[2]

1-2- خصائص المراجعة الداخلية:

تتميز المراجعة الداخلية بالخصائص التالية: [3]

- ✓ المراجعة الداخلية بسبب وجودها كل الوقت في المؤسسة ومعاصرتها لمشاكلها تستطيع أن تلمس كل نواحيها ونشاطاتها وإجراءاتها والمشاكل المترتبة على ذلك؛
- ✓ المراجعة الداخلية تتم بصورة منتظمة وعلى مدار السنة بدلا من مرة واحدة سنويا في حالة وجود مراجع خارجي؛
- ✓ المراجعة الداخلية تقوم بمراجعة كاملة لكافة العمليات وعن طريق الفحص المستقل داخل المؤسسة، وعلى هذا فهي تعتبر رقابة لخدمة الإدارة حيث تعمل على قياس وتقييم فاعلية الرقابة الداخلية؛
- ✓ تعتبر المراجعة الداخلية بالمؤسسة وظيفة إستشارية وليس لها الحق في إتخاذ القرارات؛[4]
- ✓ المراجعة الداخلية إن كانت قوية ساعدت المراجع الخارجي في تأدية مسؤولياته بكفاءة وإقتدار.

1-3- أهمية المراجعة الداخلية:

لقد إزدادت أهمية المراجعة الداخلية في وقتنا الحالي وأصبحت نشاطا تقويميا لكافة الأنشطة والعمليات في المؤسسة، يهدف إلى تطوير هذه الأنشطة ورفع كفايتها الإنتاجية، حيث تكمن أهمية المراجعة الداخلية فيما يلي:[5]

- ✓ التغلب على الصعوبات التي تترتب على الظروف الإقتصادية: ويكون ذلك عن طريق تسليط الضوء على الطريقة التي يتم بها إنجاز الأنشطة والعمليات داخل المؤسسة فإنها تصبح أداة رقابية هامة؛

---

[1] محمد السيد سرايا، **أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص 126.

[2] خلف عبد الله الوردات، **التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق**، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2006، ص 35.

[3] عبد الفتاح الصحن، **مبادئ وأسس المراجعة علما وعملا**، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1993، ص 153.

[4] الإمام أحمد يوسف محمد وآخرون، **دور المراجعة الداخلية في تحسين كفاءة وفعالية صناديق الإستثمار**، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة كسلا السودان، العدد 16، 2015، ص 285.

[5] محي الدين عبد الرزاق حمزة، **أصول مراجعة الحسابات**، دار الإعصار العلمي، الطبعة الأولى، الأردن، 2017، ص 115.

- ✓ كبر حجم المؤسسة وإنتشارها جغرافيا: إن كبر حجم المؤسسة وتعدد منتجاتها وحاجة عملائها إلى بيانات آمنة وموثوق فيها حيث أن مصالحهم لا تسمح لهم بإنتظار حتى يتم مراجعة القيود من قبل مراجع الحسابات الخارجي لذا تحتاج تلك المؤسسات إلى أعمال المراجعة الداخلية؛[1]
- ✓ تحول المراجعة الخارجية إلى أسلوب: يعتمد حجم العينة التي يتم إختيارها في الغالب على مدى كفاية نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة ومن المكونات الرئيسية لتنظيم الرقابة الداخلية؛
- ✓ توفير المعلومات والبيانات التي يمكن الإعتماد عليها: تزداد الحاجة إلى بيانات موثوق بها عندما تستخدم هذه البيانات لإتخاذ القرارات الإدارية لاسيما القرارات المتعلقة بإستخدام الموارد المتاحة؛[2]
- ✓ إتباع أسلوب اللامركزية الإدارية: يترتب على إنتهاج أسلوب اللامركزية الإدارية في المؤسسة الكبيرة[3] ضرورة قيام الإدارة العليا لتلك المؤسسات بالتأكد من مدى إلتزام الإدارات القطاعية التابعة لها لما وضعت من خطط وسياسات عامة.

المطلب الثاني: أنواع المراجعة الداخلية.

تنقسم المراجعة الداخلية إلى ثلاثة أقسام وهي كما يلي: [4]

2-1- المراجعة المالية:

وهي تعني مراجعة العمليات والوثائق المالية والمحاسبية والإجراءات المستعملة في تسيير هذا الجانب بالإعتماد على التقنيات التالية:

- ✓ تحليل الحسابات والنتائج وإستخراج الإنحرافات الموجودة؛
- ✓ إختبار صحة الوثائق التي تقوم بإعدادها المؤسسة مثل الفواتير وموازين المراجعة؛
- ✓ التحقق من الوجود الفعلي للأصول وذلك بإختبار الإجراءات الخاصة بالإستلام، الجرد الفعلي للأصول والمخزون الثابتة مع التأكد من صحة معالجتها المحاسبية في الدفاتر.

---

[1] أسعد مبارك وآخرون، **دور المراجعة الداخلية في تقويم الأداء المالي بالجامعات الحكومية بولاية البحر الأحمر**، مجلة العلوم الاقتصادية، مصر، العدد 17، 2016 ص 07.

[2] حسين أحمد دحدوح، **دور لجنة المراجعة في تحسين كفاية نظم الرقابة الداخلية وفعاليتها في الشركات**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية، العدد الأول، 2008 ص 269.

[3] نادر شعبان إبراهيم السواح، ثناء على القباني، **المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني**، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص18.

[4] زاهرة توفيق سواد، **مراجعة الحسابات والتدقيق**، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 95-96.

2-2- المراجعة الإدارية:

وهي المراجعة التي تشمل فحص الإجراءات الرقابية الخاصة بنواحي النشاطات الأخرى غير الناحية المالية [1] أو المحاسبية ولذا فهي تتطلب معرفة السياسات والإجراءات المطبقة في المؤسسة ومن المهام التي يتوجب القيام بها ما يلي:

- ✓ دراسة العمليات المختلفة مثل النشاطات الإنتاجية من حيث مستوى الكفاءة الإنتاجية ومراقبة الجودة؛
- ✓ التأكد من سير البرنامج وإقتراح سبل تطورها وتحسينها لغرض رفع مستوى الأداء في العمل.

2-3- مراجعة لغرض خاص:

تتعلق بأية موضوعات إضافية يكلف بها المراجع الداخلي من الإدارة العليا للشركة، وتتفق المراجعة [2] لغرض خاص من حيث النطاق أو الأسلوب مع مراجعة التشغيل والكفاءة وتختلف معها من حيث التوقيت.

المطلب الثالث: أهداف ونطاق المراجعة الداخلية

تحدد أهمية ونطاق المراجعة الداخلية بالدور الذي تؤديه في تدعيم الوظيفة الرقابية لإدارة المؤسسة، وتتضح بصورة خاصة من الإتجاه المتزايد خلال السنوات الأخيرة والذي ينادي بضرورة تحسين الأداء الرقابي للمؤسسة، لذا وجب تطبيق المراجعة الداخلية في النطاق المناسب لها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

3-1- أهداف المراجعة الداخلية:

لقد ظهرت الحاجة إلى المراجعة الداخلية من خلال زيادة أنشطة المؤسسة وتشغيلها، فكانت المؤسسة تضع مجموعة من الإجراءات والسياسات. ويمكن تلخيص أهداف المراجعة الداخلية في النقاط الآتية:[3]

3-1-1- هدف الحماية:

يمثل هدف الحماية الهدف التقليدي للمراجعة الداخلية حيث كانت تعرف على أنها ذلك النشاط الذي يهدف إلى حماية أصول المؤسسة ويمكن إستخلاصها في العناصر التالية:

- ✓ التأكد من سلامة المعلومات المحاسبية المعدة ومدى الإعتماد عليها؛
- ✓ حماية أصول المؤسسة؛
- ✓ التأكد من المواءمة بين أساليب القياس والسياسات والخطة والإجراءات والقوانين واللوائح الموضوعة؛

---

[1] عبد الرزاق محمد عثمان، **أصول التدقيق والرقابة الداخلية**، الطبعة الأولى، شركة أبناء شريف الأنصاري للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 2011 ص159.

[2] مؤمن محمد حسن العفيفي، م**دى قدرة المراجع الداخلي من خلال تطبيق معايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية الدولية على مواجهة ظاهرة الفساد المالي في المؤسسات الاقتصادية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، قسم المحاسبة والتمويل، جامعة غزة فلسطين، 2009، ص 42.

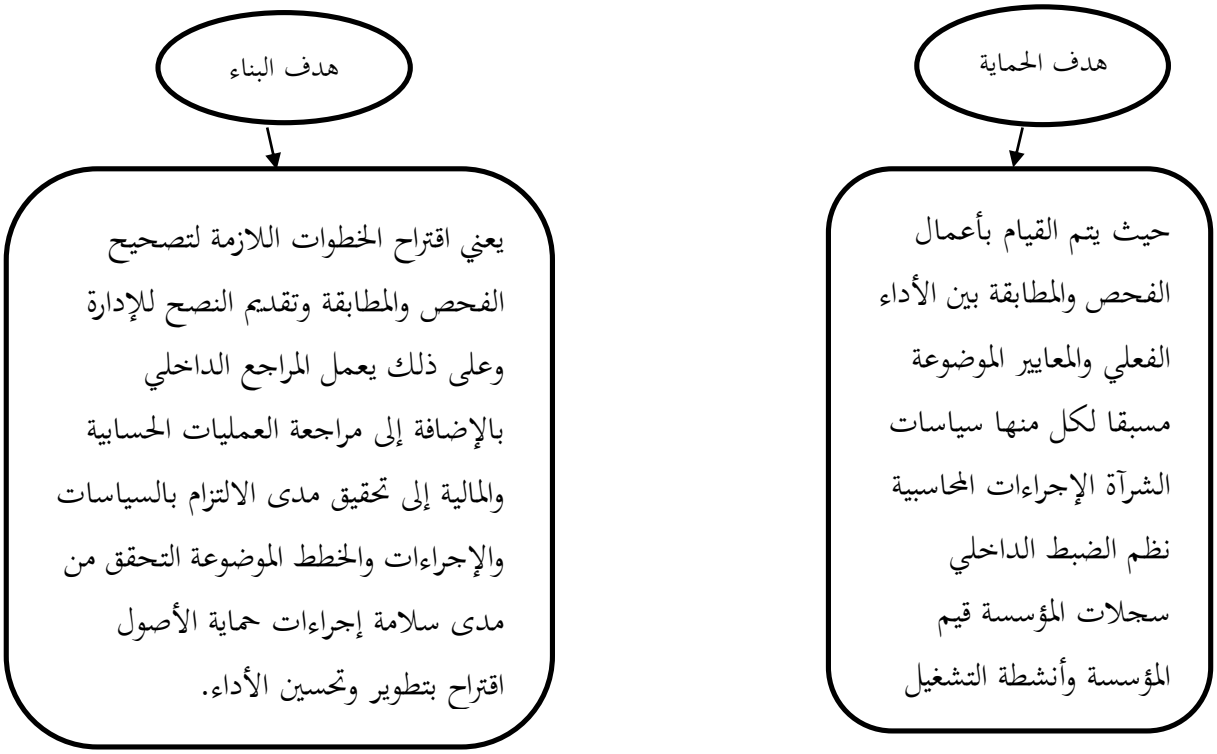
[3] ناصر دادي عدون، عبد الرحمان بابنات، **التدقيق الإداري وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، دار المحمدي العامة، الجزائر، 2008 ص 42.

- ✓ التأكد من الإستخدام الكفء لموارد المؤسسة؛
- ✓ التأكد من إنجاز الأهداف الموضوعة للعمليات التشغيلية.

3-1-2- هدف البناء: [1]

مع تطوير مفهوم المراجعة الداخلية ظهر هدف جديد لوظيفة المراجعة الداخلية، ويتحقق هدف البناء من فحص، حيث يتضمن التعريف الأخير بالإتجاه نحو الخدمات الإستشارية للمراجعة الداخلية تلبية لإحتياجات المراجعة. والشكل التالي يوضح هدفي المراجعة الداخلية:

شكل رقم (1-2): هدفي المراجعة الداخلية.



المصدر: شدري معمر سعاد، **دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية**، دراسة حالة سونلغاز، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في مالية المؤسسة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، غير منشورة، 2009/2008، ص 53.

[1] نادر شعبان إبراهيم السواح، **النقود البلاستيكية وأثر المعاملات الإلكترونية على المراجعة الداخلية في البنوك التجارية**، الدار الجامعية للنشر، مصر 2006، ص 140.

3-2- نطاق المراجعة الداخلية:

يتضمن نطاق المراجعة الداخلية فحص وتقييم كفاءة وفعالية الأداء من خلال: [1]

- ✓ التحقق من الوجود أو الحدوث أي التأكد من أن الأصول المختلفة موجودة بالفعل؛
- ✓ التحقق من الإكتمال أي التحقق من أن كل ما حدث ووقع أثناء السنة موضع الفحص تم تسجيل وإظهاره؛
- ✓ التحقق من الملكية أي التحقق من أن الأصول الظاهرة بالميزانية هي ملك خاص للمؤسسة وأنه لا يوجد عليها أية حقوق للغير؛
- ✓ التحقق من صحة التقييم أي التحقق من أنه تم تقييم الأصول والإلتزامات المختلفة وفقا للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها وتكوين المخصصات اللازمة؛
- ✓ التحقق من سلامة التبويب والتصنيف للحسابات المختلفة والإفصاح عن كل المعلومات اللازمة والمهمة عن الأصول مثل الإفصاح مثلا عن الخسائر والإلتزامات العرضية؛
- ✓ التحقق من الدقة الحسابية لتفاصيل العمليات والحسابات وصحة الجمع والقيد والترحيل ومطابقة الإجماليات على الحسابات التفصيلية؛[2]
- ✓ التحقق من صحة الحد الفاصل بمعنى التحقق من أن العمليات التي حدثت قرب نهاية السنة أدرجت في الفترة المالية الملائمة.

المبحث الثالث: منهجية المراجعة الداخلية ومجالات تطبيقها.

تتمثل منهجية تنفيذ المراجعة الداخلية في مجموعة الخطوات والوسائل التي يتبعها المراجع الداخلي في سبيل مراجعته وتقييمه للأعمال المختلفة داخل المؤسسة.كل بهدف إيجاد رقابة فعالة في المؤسسة، ومساعدة العاملين فيها على القيام بمسؤولياتهم بشكل فعال وكفء.

المطلب الأول: وسائل وتقنيات تنفيذ المراجعة الداخلية.

لكي يقوم المراجعون بإنجاز مهمة المراجعة الداخلية، بما تتضمنه من تخطيط وتنفيذ لأعمال المراجعة وتبرير النتائج والتوصيات الواردة في تقارير المراجعة، فإنهم يحتاجون إلى معلومات نوعية وأخرى كمية، يتم جمعها وتحليلها بالاعتماد على مجموعة من الوسائل والتقنيات .والتي تتمثل فيما يلي:

---

[1] منصور أحمد البديوي، شحاته السيد شحاته، **دراسات في الاتجاهات الحديثة في المراجعة**، دار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص44-42.

[2] محمد الفيومي محمد وآخرون، **دراسات متقدمة في المراجعة**، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2008، ص 292.

1-1- المعاينة والجرد الفعلي:

لكي يتأكد المراجع من صحة وحقيقة الرصيد الدفتري للأصل، فإنه يجب عليه معاينة الأصل على الواقع وكذلك الوثائق المثبتة لوجوده، والقيام بعمليات العد والقياس والجرد .وهذه الوسيلة تعتبر أهم وأقوى وسيلة للتحقق من الوجود الفعلي للأصل.

1-2- المراجعة الحسابية:[1]

يهدف هذا الإجراء إلى التأكد من سلامة الأرقام والبيانات المحاسبية المسجلة بالمستندات والدفاتر والكشوف والقوائم المالية، وذلك من الناحية الحسابية فقط .ورغم بساطة هذه الوسيلة، إلا أنها وسيلة ضرورية تمكن المراجع من التأكد من الصحة الحسابية للمراحل المختلفة من مراحل العمل المحاسبي.

1-3- المراجعة المستندية: [2]

إن المستندات هي الأوراق التي تعتبر مرجعاً سليماً، يعتمد عليها المراجع في التأكد من الحدوث الفعلي لواقعة معينة. وتعتبر المراجعة المستندية من أهم الوسائل المستخدمة للحصول على أدلة الإثبات في المراجعة ويتوقف نجاح عملية المراجعة على دقة أدلة المراجعة المستندية، حيث أنها تساعد المراجع على الربط بين الأحداث والتصرفات المالية التي تمت بالمؤسسة.

1-4- نظام المصادقات: [3]

إن المصادقات هي عبارة عن بيان أو إقرار مكتوب من الغير، مرسل إلى المراجع بغرض التأكد من صحة رصيد أو بيانات معينة، وهذه الوسيلة تصنف ضمن أقوى أدلة الإثبات، كونها معدة من طرف ثالث خارج المؤسسة، وتسلم مباشرة إلى المراجعة، وتساعد المصادقات التي يحصل عليها المراجع في التحقق من الوجود الفعلي ومن الملكية ومن التقييم لبعض الأصول غير الموجودة بحيازة المؤسسة، مثل الأرصدة النقدية لدى البنوك، أرصدة العملاء، أوراق القبض، الأوراق المالية المودعة لدى البنوك والمخزون المملوك للمؤسسة لدى الغير.

1-5- نظام الإستفسارات والتتبع:

يحتاج المراجع أثناء عمله إلى بعض الإيضاحات من داخل المؤسسة عن بعض النظم والعمليات أو الإجراءات التي تحتاج إلى تفسير خاص، وللوصول إلى فهم لتلك النقاط، يوجه المراجع بعض الأسئلة أو الإستفسارات إلى المختصين داخل المؤسسة، وهذه الإستفسارات تأخذ أحد شكلين الإستفسارات الشفوية

---

[1] عبد السلام عبد الله سعيد أبو سرعة، **التكامل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية**، دراسة حالة بين شركة مجني وحازم وحسن وشركاؤهم رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2010/2009، ص 71-74.

[2] إيهاب نظمي، هاني العزب، **تدقيق الحسابات الإطار النظري**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 105.

[3] عبد السلام عبد الله سعيد أبو سرعة، مرجع سبق ذكره، ص75.

أو الإستفسارات التحريرية، وعلى المراجع أن يحرص في البحث عن مدى صحة الإجابات التي تلقاها قبل أن يقتنع بها.

1-6- نظام المقارنات والربط بين المعلومات:

تشمل هذه الوسيلة إجراء مقارنات بين معلومات الفترة الحالية والفترات السابقة، ودراسة العلاقات بين المعلومات المالية وغير المالية، ودراسة العلاقات بين عناصر المعلومات ومقارنة المعلومات بمعلومات مماثلة في نفس الصناعة. وهذه الوسيلة تحقق للمراجع الأهداف التالية:

- ✓ ملاحظة أي تغيرات جوهرية حدثت، ودراسة وتحليل أسبابها؛
- ✓ إستخراج بعض النسب الخاصة ببعض عناصر القوائم المالية وبعضها البعض، لتحديد أي إتجاهات غير عادية ومعرفة أسبابها.

1-7- المراجعة الإنتقائية:

يقوم المراجع الداخلي من خلال هذه الوسيلة بدراسة إنتقائية فاحصة وتحليل متمعن لبعض العمليات أو بعض الدفاتر والسجلات أو أحد الحسابات أو القوائم المالية، ويتوقف نجاح المراجعة الإنتقائية على خبرة المراجع وكفاءته، فكلما زادت كفاءته وخبرته كلما كانت هذه الوسيلة ذات فائدة أكبر في تعزيز أدلة الإثبات، كما أنها تفيد في توفير وقت وجهد المراجع لمواجهة الأمو غير العادية التي تستدعي انتباهه.

1-8- فحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية:

إن هذا الإجراء يعتبر هاماً وضروري لعمل المراجع، ويجب عليه القيام به، فمن خلاله يتمكن المراجع من تحديد نطاق عملية المراجعة، وتقدير مدى الاعتماد على ذلك النظام، وتحديد حجم العينة والإختبارات التي يجب عليه أن يقوم بإجرائها. لذلك فإنه يجب على المراجع الداخلي فحص أنظمة المعلومات، للتأكد من إحتواء السجلات المالية على معلومات صحيحة ودقيقة، وأن إجراءات الرقابة كافية وفعالة، كما يجب على المراجع الداخلي مراجعة الأنظمة الموضوعة، ومدى وملاءمتها مع السياسات والخطط بالمؤسسة، لتحديد مدى كفاية وفعالية هذه الأنظمة.

1-9- نظام الشهادات (الإقرارات):

هي شهادات يحصل عليها المراجع من داخل المؤسسة، هذه الشهادات لا ينتج عنها أدلة أو قرائن إثبات، وإنما تمكن المراجع من التأكد من سلامة الإجراءات التي يقوم بها، وكذلك تغطية موقفه خارج نطاق الإجراءات.

المطلب الثاني: معايير المراجعة الداخلية.

تتم أنشطة المراجعة الداخلية في بيئات ثقافية وقانونية وإقتصادية متباينة، ويتم تنفيذها داخل مؤسسات تتباين أهدافها وأحجامها وهياكلها التنظيمية ومن خلال أشخاص مختلفين، لذا يجب إخضاع معايير المراجعة الداخلية إلى عملية تقييم وتطوير مستمرة لضبط عمل المراجع الداخلي، حيث أصدرت معايير المراجعة الداخلية الحديثة في مجموعتين وهما: [1]

2-1- معايير الصفات (سلسلة الألف):

هي عبارة عن مجموعة مكونة من أربعة معايير رئيسية صادرة عن معهد المراجعين الداخليين وتتناول سمات وخصائص المؤسسات والأفراد الذين يؤدون أنشطة المراجعة الداخلية، شملت على الأهداف والصلاحيات والمسؤوليات، الإستقلالية والموضوعية، البراعة وبذل العناية المهنية والرقابة النوعية وبرامج التحسين وهي كمايلي:

2-1-1- **معيار رقم 1000**: الغرض، السلطة والمسؤولية، الملقاة على عاتق القائمين بأنشطة المراجعة الداخلية والعرض من السلطات الممنوحة لهم ووجوب تدوينها رسميا في لائحة المراجعة الداخلية التي يتم إعتمادها من أعلى سلطة في المؤسسة.

2-1-2- **معيار رقم 1100**: الإستقلالية والموضوعية، بالنسبة لأنشطة المراجعة والموضوعية في أداء هذه الأنشطة وفي إبداء العناية المهنية اللازمة في تأديتها.

2-1-3- **معيار رقم 1200**: البراعة وبذل العناية المهنية، يجب تنفيذ أعمال المراجعة الداخلية ببراعة وعناية مهنية.

2-1-4- **معيار رقم 1300**: تأكيد الجودة وبرامج التحسين، على مدير قسم المراجعة أن يعمل على تطوير والمحافظة على تأكيد الجودة من خلال تصميم برامج بما يسمح بحسين نشاط المراجعة وأن تخضع هذه البرامج للتقييم الدوري للجودة داخليا وخارجيا والمراقبة الدورية المستمرة لكل جزء من البرنامج وتحسين عمليات المؤسسة توافق نشاط المراجعة الداخلية مع معايير ومع الميثاق الأخلاقي للمراجعة الداخلية.

2-2- معايير الأداء (سلسلة الألفين):

هي عبارة عن سبعة معايير رئيسية صادرة عن معهد المراجعين والتي تصف أنشطة المراجعة الداخلية، وتضع المقاييس النوعية التي يمكن أن يقاس بها أدائها وإشتملت على إدارة نشاط المراجعة الداخلية، طبيعة العمل وتخطيط المهمة، تنفيذ المهمة، إيصال النتائج، مراقبة ورصد مراحل الإنجاز وقبول إدارة المخاطر، وهي كمايلي: [2]

---

[1] مسعود درواسي، ضيف الله محمد الهادي، **فعالية وأداء المراجعة الداخلية في ظل الحوكمة كآلية للحد من الفساد المالي والإداري**، الملتقى الوطني لحوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 07/06 ماي 2012، ص 10.

[2] خلف عبد الله الواردات، **دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA**، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2014 ص116-117

2-2-1- **معيار رقم 2000: إدارة نشاط المراجعة الداخلية:** والتي تقع مسؤولية مراقبتها على مدير قسم المراجعة في المؤسسة، وينبغي أن تتميز هذه الإدارة بالكفاءة والفاعلية لتمكين المراجعة الداخلية من خلق قيمة إضافية للمؤسسة.

2-2-2- **معيار رقم 2100: طبيعة عمل المراجعة الداخلية:** إذ يجب على نشاط المراجعة الداخلية أن تقوم بالتقييم وبالمساهمة في تحسين إدارة المخاطر والرقابة والسيطرة وحوكمة الشركات.

2-2-3- **معيار رقم 2200: تخطيط مهمة العمل:** هذه المعايير تتناول أهم الإعتبارات التي يجب أن يأخذها المراجع عند التخطيط لمهمة المراجعة وتحديد الأهداف والنطاق والوقت وتوزيع الموارد.

2-2-4- **معيار رقم 2300: أداء مهمة العمل:** إذ ينبغي على المراجعين الداخليين أن يقوموا بتحديد وتحليل وتقويم وتسجيل معلومات كافية لتحقيق أهداف المهمة التي يتولون القيام بها.

2-2-5- **معيار رقم 2400: توصيل النتائج:** إذ ينبغي على المراجع الداخلي أن يقوم بإيصال العمل المراجعة بالوقت والطريقة المناسبين.

2-2-6- **معيار 2500: متابعة التقدم:** ينبغي على مدير المراجعة أن تعمل على إنشاء عملية متابعة للمراقبة والتأكد من أن التصرفات والأعمال الإدارية يتم تنفيذها بفعالية أو الإدارة العليا قبلت مخاطر عدم إتخاذ التدابير، ينبغي أن يراقب نشاط المراجعة الداخلية سير نتائج المهام الإستشارية إلى نطاق المتفق عليه مع العميل.

2-2-7- **معيار 2600: قبول الإدارة للمخاطر:** بما أن تقويم وتحسين إدارة المخاطر أصبح نشاط عمل المراجعة الداخلية بموجب المعيار 2120 المتفرع من المعيار 2100 ينبغي على مدير قسم المراجعة في المؤسسة التأكد من المستوى الذي تتقبله الإدارة من المخاطر، وإذا أحس أنه أعلى من المستوى الذي يمكن للمؤسسة أن تتحمله أن يناقش الموضوع مع الإدارة العليا، وإذا لم يتم حله يتم رفعه لمجلس الإدارة للتوصل للحل المناسب.

المطلب الثالث: مسار عملية المراجعة الداخلية.

لتنفيذ أعمال ومهام المراجعة الداخلية ينبغي أن تعتمد على مجموعة من الخطوات الهامة والتي تشمل: [1]

3-1- عناصر المراجعة الداخلية:

على المراجع عند القيام بعملية المراجعة أن يلتزم بالعناصر الآتية:

3-1-1- **برنامج المراجعة:** إن برنامج المراجعة هو جزء رئيسي من مخطط المراجعة وليس مستقل عنها وهو عبارة عن مجموعة مفصلة واضحة من التعليمات تعتبر كإرشاد لتنفيذ خطة موضوعية، ويتم

[1] داوود يوسف صبح، **دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية**، الطبعة الثانية، إتحاد المصارف العربية، لبنان، 2010، ص 211-259.

تعديله كلما توفرت –خلال مرحلة تنفيذ المهمة –معطيات ستتوجب التعديل لتحقيق الهدف الذي من أجله وضعت الخطة.

3-1-2- **برامج العمل**: على مدير المراجعة الداخلية إعداد برامج عمل خطية شاملة لكل دائرة أو نشاط في المؤسسة تقع ضمن عمل المراجعة.

3-1-3- **أوراق العمل**: إن أوراق العمل هي بمثابة همزة الوصل بين المراجعة المبدئية وتقرير المراجع حيث هذه الأخيرة تعد الوعاء المادي الذي يحتوي على جميع مستندات الثبوتية للمعلومات التي حصل عليها أو قام بتحضيرها المراجعين الداخليين خلال تنفيذ مهام المراجعة المناط بهم القيام بها.

3-1-4- **تقرير المراجع**: هو المنتج النهائي لأعمال المراجعة وهو الأسلوب الأمثل للتعبير والإبلاغ عن نتيجة العمل الذي أنجزه المراجع الداخلي في المؤسسة وخبرة فريق المراجعة في القيام بالمهام المناطة بهم وفي مقدرة الفريق على تحمل مسؤولياته.

3-1-5- **ملفات المراجعة**: إن أية عملية للمراجعة يجب أن توثق بمستندات ومعلومات وبيانات واضحة تؤيد الوصول إلى الأهداف العامة والخاصة بمهام المراجع، لذلك هي أن يحتفظ المراجع الداخلي أيا كان من يقوم بأعمال المراجعة إذا كان دائرة داخل المؤسسة وبمراجعين هم موظفون في المؤسسة الأم كان الذي يقوم بالعمل مصدر مراجعة خارجية عن المؤسسة والملفات هي ملف المراجعة الدائم، وملف المراجعة الجاري، ملف المراسلات.

3-2- مراحل المراجعة الداخلية:

3-2-1- **الإتصال وقبول المهمة**: إن هذه المرحلة تطبق فقط في حال كان مصدر المراجعة الداخلية هي مؤسسة خارجية مستقلة مكلفة بالقيام بمهام المراجعة الداخلية، وبدورها في حال إستعدادها لذلك تجري دراسة مبدئية أولية عن المؤسسة تعتمد عرض الخدمات، كتاب التعاقد.

3-2-2- **التخطيط والتخطيط للمهمة**: حيث يتم تحديد أهداف إجراءات المراجعة، تحديد إختبارات المراجعة، تحديث معلومات تفصيلية عن المؤسسة والقطاع، تحديث ودراسة نظام الضبط الداخلي إجراءات المراجعة التحليلية، تحديد منهجية المراجعة لتحديد موازنة المراجعة والجدول الزمني وفريق المراجعة، إعداد برنامج للمراجعة.

3-2-3- **تنفيذ المهمة**: يتم تنفيذ مهمة المراجعة وفقا لمخطط المراجعة مسبقا، يجب خلال مهمة المراجعة أن يجمع كافة المعلومات والبيانات ذات الصلة كما يجب توثيق مهمة التدقيق بأوراق عمل مؤيدة بمعلومات ومستندات ثبوتية داعمة.

3-2-4- **التقرير والمتابعة:** يجب على المراجع الداخلي أن يقوم بإعداد تقريرا يتضمن:

- ✓ تقييم ملاءمة وفعالية نظام الرقابة والمراجعة المتبع بالمقارنة مع مستوى المخاطر للدائرة؛
- ✓ تفاصيل الكشف والفحص الميداني؛
- ✓ لفت الانتباه الى التوصيات والإقتراحات.

خلاصة الفصل:

تعتبر عملية المراجعة عملية فحص وتقييم لجميع نشاطات المؤسسة بصورة موضوعية، يقوم بها موظف مستقل ومحايد وهذا لإبداء رأي فني محايد حول وضعيتها المالية ومدى فعالية النظام الرقابي. كما أدى تطور المراجعة إلى تعدد أهدافها بتعدد أنواعها، وإزدادت أهمية بمعاييرها التي تم وضعها من قبل الباحثين، وتعتبر المراجعة الداخلية أحد أنواعها أداة مهمة داخل المؤسسة تعينها على الأداء الجيد وتحسين التسيير.

حيث أصبحت المراجعة الداخلية ذات أهمية بالغة في ظل ببيئة الأعمال الجديدة، ويظهر هذا في تطور المعايير الدولية للمراجعة الداخلية، والتي تشمل على تعريف المراجعة الداخلية، والضوابط والأسس التي تحكم قسم المراجعة الداخلية مما يمنكها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وهذا بإعتمادها على تقنيات وأدوات وإتباعها لمراحل من أجل التطبيق السليم لها، بما يضيف قيمة للمؤسسة ومصداقية التقارير المالية.

الفصل الثاني

الإطار النظري لإدارة المخاطر

مقدمة الفصل

تواجه مختلف المؤسسات مخاطر عديدة عند ممارسة أعمالها مما يؤدي إلى تعرض هذه الأعمال إلى العديد من الأزمات، تتمثل عموما في حالة عدم التأكد، ولعل التحدي الأساسي الذي يواجه الإدارة هو تحديد مقدار حجم عدم التأكد الذي تقبل به لتستطيع بموجبه بلوغ أهدافها المسطرة مسبقا. عدم التأكد بالأساس يمثل حالتين هما الفرص المتاحة والتهديدات التي تحيط بالمؤسسة باحتمالية تؤدي إما لنجاح المؤسسة أو فشلها، لذلك على المؤسسات التي ترغب بالبقاء في دنيا الأعمال والتنافس بكفاءة في السوق أن تبحث عن وسائل تمكنها من البقاء. وهنا يظهر دور فعالية المراجع الداخلي كوسيلة لإدارة المخاطر وتوفير الآليات لعلاجيا.

وسنتناول في هذا الفصل النقاط التالية:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المخاطر؛

المبحث الثاني: ماهية إدارة المخاطر؛

المبحث الثالث: فعالية المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المخاطر.

تعدّ المخاطر من أهم التحديات التي تواجهها الوحدات الإقتصادية، وتعمل على مواجهتها بشكل مستمر للتخلص منها أو تجنب حدوثها، وتنشأ المخاطر نتيجة لعدم التأكد من سلامة الإجراءات، أو وجود عوامل داخلية تتعلق بنشاط الوحدات الإقتصادية مثل كفاءة العاملين، أونتيجة لتغيرات البيئة الاقتصادية والتطورات التكنولوجية السريعة أوالتشريعات الجديدة، أو الأحداث المتوقعة والتي تؤثر سلبا في نتائج وأهداف وخطط الوحدات وإستراتيجياتها، وتعدّ عملية قياس المخاطر ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمراجع الداخلي، من أجل قيامه بعملية تخطيط سليمة لمهامه، ولتحقيق إستغلال كفؤ وفعال لموارد المراجعة المتاحة، عن طريق توجيهها للميادين المعرضة للمخاطر بدرجة إحتمال أكبر، لمساعدة المؤسسات الإقتصادية في تحديد وتقييم مدى تعرض النشاطات الهامة للمخاطر، بكفاءة وفاعلية لمواجهتها.

المطلب الأول: ماهية المخاطر.

تتعدد المخاطر بتعدد المصادر وهذا راجع لعوامل داخلية خاصة للمؤسسة وعوامل خارجية محيطة بها.

1-1- تعريف المخاطر:

- **التعريف الأول:** هي عدم التأكد الممكن قياسه، وتتحقق إمكانية القياس في تلك الحالات التي يمكن فيها إستخدام نظرية الإحتمالات لقياس درجة عدم التأكد.[1]
- **التعريف الثاني:** هي عدم التأكد من حتمية حصول العائد أو حجمه أو زمنه أو إنتظامه أو من جميع هذه الأمور المجتمعة.[2]

1-2- طرق تحمل المخاطر:

يمكن لنا حصر طرق تحمل المخاطر على النحو التالي: [3]

1-2-1 **الطريقة الأولى:** تستخدم هذه الطريقة إذا كانت الخسارة المتوقعة نتيجة لتحقق مسبب الخطر خسائر صغيرة القيمة وغير متكررة ومن أهم شروط تطبيق هذه الطريقة ضرورة توفر إيراد جاري يكفي لتغطية الخسارة المتوقعة.

[1] عيد أحمد أبو بكر، وليد إسماعيل السيفو، **إدارة الخطر والتأمين**، دار اليازوري العليمة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص26.

[2] بن علي بلعزوز، **إدارة المخاطر**، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 30.

[3] نوري موسى شقيري، **إدارة المخاطر**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2012، ص30.

2-2-1- **الطريقة الثانية:** تستخدم هذه الطريقة في حالة ما إذا كانت الخسارة المتوقعة نتيجة لتحق مسبب الخطر متكررة ويمكن حساب قيمتها مقدما وبدقة وتعتمد هذه الطريقة على تكوين مخصص لمواجهة الخسارة المتوقعة كمخصص الديون المشكوك في تحصيلها أو مخصص الديون الهالكة والمعدومة.

المطلب الثاني: تصنيفات المخاطر والعوامل المساعدة على ظهورها.

تعرف تصنيفات المخاطر على أنها مجموعات التي تساعد على تنظيم التحديد والتقييم والقياس والمراقبة المتعلقة طوال فترة التعرض للمخاطر، كما هناك عدة عوامل ومصادر تنجم من خلالها المخاطر.

2-1- تصنيفات المخاطر:

يمكن تقسيم المخاطر إلى عدة أنواع نذكر أهمها كما يلي: [1]

2-1-1- **مخاطر المال والأعمال:** إحدى طرق تمييز المخاطر هي التفريق بين مخاطر الأعمال والمخاطر المالية ومخاطر الأعمال تأتي من طبيعة أعمال المؤسسة وتتصل بعوامل تؤثر في منتجات السوق أما المخاطر المالية فمصدرها الخسائر المحتملة في الأسواق المالية نتيجة تقلبات المتغيرات المالية وتكون هذه المخاطر في العادة مصاحبة لنظام الإستدانة (الرافعة المالية) حيث أن المؤسسة المالية تكون في وضع مالي لا تستطيع فيه مقابلة إلتزاماتها من أصولها الجارية.

2-1-2- **المخاطر العامة والمخاطر الخاصة:** ثمة طريقة أخرى لتقسيم المخاطر عامة وأخرى خاصة فالأولى ترتبط بأحوال السوق أو الإقتصاد عامة بينما تتصل الثانية بمؤسسة بعينها أو بنوع معين من الأصول وبينما يمكن التحكم في أثار المخاطر الخاصة بأصل (إستثمار) محدد من خلال كبر وتنويع المحفظة الإستثمارية، لا يمكن ذلك الإجراء بالنسبة للمخاطر العامة غير أن بعض من مكونات هذه المخاطر العامة في حكم المقدور عليه لتخفيف أثارها وإستخدام أساليب تحويلها.

2-1-3- **المخاطر الإستاتيكية والمخاطر الديناميكية:** [2]

أ- **المخاطر الديناميكية:**

يقصد بها تلك المخاطر الناشئة من حدوث تغيرات في الاقتصاد، وتنشأ من مجموعتين من العوامل الأولى عبارة عن عوامل في البيئة الخارجية أم العوامل الأخرى التي يمكن أن تحدث الخسائر التي تشكل أساس المخاطر المضاربية فهي قرارات الإدارة داخل المؤسسة.

[1] بن علي بلعزوز، مرجع سبق ذكره، ص39-40.

[2] عبد الكريم قندوز، **التحوط وإدارة المخاطر في التمويل الإسلامي**، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص71.

ب- **المخاطر الإستاتيكية:**

تتضمن الخسائر التي ستحدث حتى لو لم يحدث تغييرات في الاقتصاد، وعلى خلاف المخاطر الديناميكية، لا تكون المخاطر الإستاتيكية مصدرا للكسب بالنسبة للمجتمع حيث تميل للحدوث بدرجة من الإنتظام بمرور الوقت نتيجة لذلك تكون قابلة للتنبؤ بوجه عام.

2-1-4- **المخاطر البحتة والمخاطر المضاربية:**

أ- **المخاطر المضاربية:** تصف موقفا يحمل إمكانية حدوث إما خسارة أو مكسبا؛

ب- **المخاطر البحتة:** هي فئة من المخاطر تكون فيها الخسارة هي النتيجة الوحيدة الممكنة ليس هناك أي إمكانية لتحقيق ربح، وترتبط المخاطر البحتة بأحداث وعوامل خارجة عن سيطرة الطرف المعرض للخطر.

2-1-5- **تقسيم المخاطر بحسب طرق التعامل معها:** تتمثل فيما يلي[1]

أ- **المخاطر التي يمكن التخلص منها:** وهي في العادة المخاطر التي تجد المؤسسة أن بإمكانها التعامل معها بطرق معينة.

ب- **مخاطر يمكن تحويلها لأطراف الأخرى:** هناك بعض أنواع المخاطر التي يمكن للمؤسسة التحكم فيها والتحوط ضدها، في هذه الحالة تستطيع المؤسسة تحويلها لأطراف أخرى لديها الإستعداد لتحملها أو التعامل معها.

ت- **المخاطر التي بإمكان المؤسسة نفسها أن تديرها:** هناك نوع من المخاطر التي تجد المؤسسة نفسها مضطرة لتحملها بحيث لا يمكن تحويلها لجهات أخرى.

2-1-6- **تقسيم المخاطر حسب طبيعتها:** حيث تضم كل من المخاطر التالية [2]

أ- **المخاطر المالية:** ويمكن عرض أهم المخاطر المالية فيمايلي:

❖ مخاطر الائتمان: تنشأ هذه المخاطر عن عدم قدرة أو رغبة الطرف المتعامل في الوفاء بإلتزاماته، وتشمل القروض، السندات، والإعتمادات المستندية...إلخ، وتحدث المخاطر الائتمانية نتيجة لعوامل خارجية مثل التغيرات في الأوضاع الإقتصادية كإتجاه الإقتصاد نحو الركود أو حدوث إنهيار غير

[1] صادق راشد الشمري، **إستراتيجية إدارة المخاطر المصرفية**، دار اليازوري العليمة للنشر والتوزيع، الأردن،2013، ص78.

[2] محمد الجموعي قريشي، **دور الهندسة المالية الإسلامية في إدارة مخاطر صيغ التمويل الإسلامي**، دراسة حالة بنك البركة الجزائري وعينة من المصارف الإسلامية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص مالية ومحاسبة، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2018/2017 ص 14-15.

متوقع لأسواق المال، وعوامل داخلية مثل ضعف سياسات التسعير، ضعف إجراءات متابعة المخاطر والرقابة عليها ...إلخ.

- ❖ مخاطر السوق: تعرف مخاطر السوق مخاطر التعرض إلى الخسائر الناتجة عن عوامل السوق وتشمل المخاطر التالية مخاطر سعر الفائدة، مخاطر التسعير، مخاطر أسعار الصرف، مخاطر السيولة...إلخ.
- ❖ مخاطر أسعار الفائدة: وتمثل الخسائر الناتجة عن تقلبات أسعار الفائدة في الأسواق أو الناتجة عن التغير في أسعار المنتجات الناشئة عن التغير في أسعار الفائدة.
- ❖ مخاطر أسعار الصرف: وتمثل الخسائر الناتجة عن تقلبات أسعار العملات الأجنبية.
- ❖ مخاطر السيولة: وتنشأ هذه المخاطرة عند عدم قدرة المؤسسة على تسديد إلتزاماتها قصرة الأجل عند مواعيد إستحقاقها.

ب- **المخاطر غير المالية**: تضم المخاطر غير المالية كالتالي:

- ❖ المخاطر القانونية: تنشأ المخاطر القانونية نتيجة لوقوع إلتزامات غير متوقعة، أو فقد جانب من قيمة أصل من الأصول نتيجة لعدم توافر الرأي القانوني السليم، أو لعدم كفاية المستندات التي تؤكد ملكية المصرف لذلك الأصل، ويأتي في مقدمة المخاطر القانونية القوانين التي تفرضها المصارف المركزية، المتعلقة بنسب السيولة، والإحتياطي القانوني، ونسب الإئتمان المسموح به، والضوابط التي تحد من التوسع والإنتشار الجغرافي، كما أن المخاطر القانونية ترتبط بعدم وضع العقود المالية موضع التنفيذ أي أنها ترتبط بالنظام الأساسي والتشريعات، والأوامر الرقابية التي تحكم الإلتزام بالعقود والصفقات.
- ❖ المخاطر الرقابية (التشغيلية): ترتبط هذه المخاطر بالخسائر الناتجة عن فشل أو غياب ضوابط الرقابة الداخلية في منع أو إكتشاف المشكلات وهو ما يؤدي إلى إعاقة المستخدم عن تحقيق أهدافه التشغيلية.

يمكن ذكر أهم أسباب المخاطر التشغيلية كما يلي:

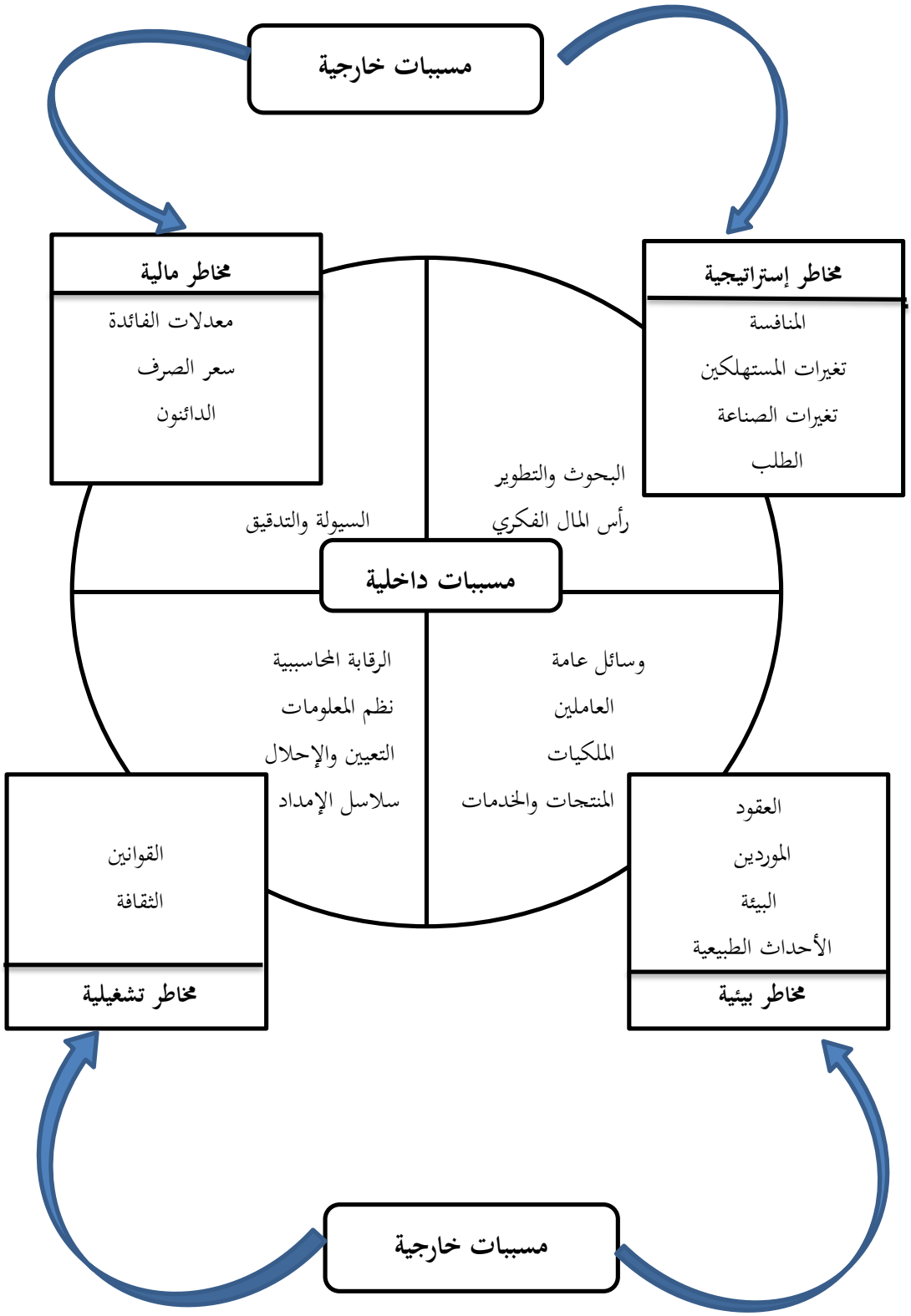
- الإحتيال الداخلي: هي تلك الأفعال التي تهدف إلى الغش أو إساءة إستعمال الممتلكات أو التحايل على القانون واللوائح التنظيمية من طرف المسؤولين أو العاملين فيه؛
- الإحتيال الخارجي: هي تلك الأفعال التي تهدف إلى الغش أو إساءة إستعمال الممتلكات أو التحايل على القانون من طرف عملاء البنك؛

- ممارسات العمل والأمان في مكان العمل: هي الأعمال التي لا تتفق مع طبيعة الوظيفة وإشتراطات قوانين الصحة والسلامة؛
- الأضرار في الموجودات المادية: هذا بسبب كارثة طبيعية أو أية أحداث أخرى؛
- توقف العمل: مثلا خلل يصيب الأنظمة بما في ذلك أنظمة الكمبيوتر؛
- التنفيذ وإدارة المعاملات: الإخفاق في تنفيذ المعاملات أو إدارة العمليات والعلاقات مع العملاء، أو لعدم توفر العنصر البشري الكفء والمتتبع للتكنولوجيا المعاصرة في تسيير وإدارة موارد البنك.

❖ المخاطر السياسية: تؤثر الأحداث السياسية وتتسبب في مخاطر العمل المصرفي ومنها العولمة، المقاطعة والإضطرابات السياسية، والتأميم...إلخ.

والشكل التالي يوضح أنواع وأماكن المخاطر بالمؤسسة:

الشكل رقم (2–1): أنواع وأماكن المخاطر بالمؤسسة



المصدر: سيد محمد جاد الرب، **الإتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات**، الطبعة الثانية، مصر، 2015، ص 4.

2-2- العوامل المساعدة للخطر:

تتمثل العوامل المساعدة للخطر في مايلي:[1]

2-2-1- **العوامل المادية:** هي تلك العوامل المادية التي تزيد من إحتمال وقوع خسارة أو تزيد من حجم الخسارة بسبب طبيعة خصائص الشيء موضوع الخطر.

2-2-2- **العوامل الأخلاقية:** هي مجموعة العوامل التي يتدخل الإنسان عن عمد في وجودها، وهي عدم الأمانة أو السلوك الغير السوي للفرد الذي من شأنه زيادة حجم الخسارة أو تكرار حدوثها.

2-2-3- **العوامل الأخلاقية اللاإرادية:** هي مجموعة من العوامل التي يتسبب في وجودها الإنسان ولكن بدون تعمد مثل الإهمال وعدم الشعور بالمسؤولية.

2-2-4- **العوامل القانونية:** هي تلك الظروف القانونية وصفات النظام القضائي المتبع في البلد والتي تؤدي إلى زيادة إحتمال وقوع الخسارة أو تزيد حجم الخسارة مثل ذلك الأحكام الصادرة في الدول الأوربية والولايات المتحدة الأمريكية بمبالغ ضخمة جدا كتعويضات في قضايا ومخاطر المسؤولية المدنية.

المطلب الثالث: أساليب التعامل مع المخاطر

تتبع المؤسسة عدة طرق وأساليب وسياسات علمية للتعامل مع المخاطر، وذلك إستنادا لجملة من الخطوات المتسلسة تسمح بتسهيل عملية التعامل مع المخاطر.[2]

3-1- تحاشي أو تفادي المخاطر:

يتم تحاشي المخاطر عندما يرفض الفرد أو المؤسسة قبولها، ويتحقق ذلك عن طريق مجرد عدم القيام بالعمل المنشئ للمخاطرة، فإذا أردت عدم المخاطرة بفقد مدخراتك في مشروع فيه مجازفة، عليك أن تختار مشروعا ينطوي على مخاطرة أقل.

3-2- تقليل المخاطرة:

يمكن تقليل المخاطرة بطريقتين الأولى من خلال منع المخاطرة والتحكم فيها، وتقول وجهة نظر أن منع الخسارة هو الوسيلة الأكثر مرغوبيه للتعامل مع المخاطرة، ومع ذلك فإن منع حدوث الخسارة يمكن أيضا أن ينظر له على أنه مدخل غير كاف للتعامل مع المخاطر، والمخاطرة يمكن أيضا تقليلها بشكل إجمالي من خلال إستخدام قانون الأعداد الكبيرة (دمج عدد كبير من وحدات التعرض، يمكن التوصل لتقديرات دقيقة).

[1] سعيد جمعة عقل، حربي محمد عريقات، **مبادئ التأمين**، دار البداية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2016، ص16.

[2] طارق عبد العال حماد، **إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك)**، الدار الجامعية، مصر،2007، ص 32-35.

3-3- الإحتفاظ بالمخاطرة:

يكون الإحتفاظ بالمخاطرة الأسلوب الأكثر شيوعا للتعامل مع المخاطر، فالمؤسسات مثل الأفراد تواجه عدد غير محدود من المخاطر، والإحتفاظ بالمخاطر أسلوب مشروع للتعامل مع المخاطرة، بل إنه يكون في بعض الحالات الطريقة الأفضل، وجب على كل مؤسسة أن تقرر أي المخاطر يجب أن تحتفظ بها وأيها ينبغي عليها أن تتفاداها وتحولها.

3-4- تحويل المخاطرة:

من الممكن نقل أو تحويل المخاطرة حيث يكون إستخدام أسلوب التحويل في التعامل مع كل من المخاطر المضاربية والمخاطر البحتة.

3-5- إقتسام المخاطرة:

يعد إقتسام المخاطر حالة خاصة لتحويل المخاطر، وهو أيضا صورة من صور الإحتفاظ بالمخاطر، عندما يتم إقتسام المخاطر يتم تحويل إحتمال الخسارة من الفرد إلى المجموعة.

المبحث الثاني: ماهية إدارة المخاطر.

تنشط المؤسسة الإقتصادية في بيئة متقلبة وهذا ما يهدد إستقرارها ويجعلها عرضة لمختلف المخاطر التي تهدد إنجاز أهدافها، وقد تؤثر سلبا على إستمرارية المؤسسة الهادفة إلى تحقيق رسالتها، ومع مرور الزمن إزدادت حدة المنافسة وتشابكت بشدة إرتباطات المؤسسة مع محيطها القريب والبعيد. كما زادت التقلبات والمفاجآت مما سمح بتعاظم المخاطر وتعددها وتنوعها وإستمرارها وتجددها وهذا جعل من الصعب إجراء تقديرات دقيقة أو التحكم في تسييرها.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المخاطر.

يمكن تعريف إدارة المخاطر على أنها:

- **التعريف الأول**: هي تحديد وتحليل، والسيطرة الإقتصادية على هذه المخاطر التي تهدد الأصول أو القدرة الإيرادية للمشروع.[1]
- **التعريف الثاني**: هي الإدارة التي تعنى بشكل نظامي ومستمر بإدراك وتحديد وتقديم وتقييم العوامل التي تهدد أصول وقدرات وأهداف المؤسسة وسمعتها ومحاولة السيطرة عليها لتجنب الأزمات مستقبلا للمؤسسات.[2]

[1] خالد وهيب الراوي، **إدارة المخاطر المالية**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009، ص10.

[2] زيد منير عبوي، **إدارة التأمين والمخاطر**، الطبعة الأولى، دار كنوز للمعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 21.

المطلب الثاني: أهداف إدارة المخاطر.

تساعد إدارة المخاطر في تحسين مواقف الحد الأدنى، عن طريق تقليل التكلفة (منع الخسارة، تقليل تكاليف التأمين ...إلخ) وتحسين ترجيح النجاح الشامل للأعمال ومن أهم أهداف إدارة المخاطر ما يلي: [1]

- ✓ تقدير المخاطر (قياس المخاطر)؛
- ✓ تقويم المخاطر (ما مدى ضخامة مقياس المخاطر)؛
- ✓ قرارات المخاطر (هل المخاطر مقبولة مقابل معايير محددة)؛
- ✓ إجراء إستراتيجية المخاطر (ما مدى خليط الإستراتيجيات الذي يجب إختياره)؛
- ✓ إستيفاء كافة المتطلبات القانونية وفي كل الأوقات؛[2]
- ✓ تحديد تركز المخاطر وتلافيه.

كما أن لإدارة المخاطر أهداف مهمة أخرى، يمكن تصنيفها على أنها إما أهداف تسبق الخسارة، أو أهداف تلي التعرض للخسارة.

2-1- الأهداف التي تسبق الخسارة: [3]

2-1-1- **هدف إقتصادي:** يتمثل هذا الهدف في الإستعداد للخسائر المحتملة بالطريقة الأكثر إقتصادا يتضمن هذا الإستعداد تحليل التكلفة لبرامج الأمن وأقساط التأمين، وكذلك التكاليف المصاحبة للأساليب المختلفة لمجابهة الخسائر.

2-1-2- **تخفيض التوتر النفسي:** يسبب وجود الأخطار توتر نفسي لكبار الإداريين.

2-1-3- **الوفاء بالإلتزمات القانونية:** فقد تتطلب التنظيمات الحكومية من المؤسسات أن تقوم بتركيب وسائل أمان لحماية العمال من الأذى، وعلى مدير الخطر الوفاء بهذه الإلتزامات.

2-2- الأهداف التي تلي التعرض للخسارة:

2-2-1- **بقاء المؤسسة:** البقاء يعني أن تتمكن المؤسسة من إستئناف عملياتها ولو جزئيا خلال فترة زمنية معقولة.

2-2-2- **إستمرارية التشغيل:** فبعض المؤسسات وخاصة التي تقدم منفعة عامة يجب أن تستمر في توفير الخدمة.

2-2-3- **العمل على إستقرار الإيرادات:** يتحقق ذلك إذا إستمرت المؤسسة في التشغيل، فعلى سبيل المثال تتمكن المؤسسة من تدبير نفقات التشغيل في موقع آخر من أجل الإستمرار في العمل.

---

[1] ألان وراج، إيان جليندون، **إدارة المخاطر**، دار المريخ، السعودية، 2008، ص 48.

[2] سمير الخطيب، **قياس وإدارة المخاطر بالبنوك**، الناشر منشأة المعارف، مصر، 2005، ص 20.

[3] عبد الرؤوف أحمد علي محمد، **إدارة المخاطر والأزمات**، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، 2016، ص 57-58.

2-2-4- **العمل على إستمرار نمو المؤسسة:** يتحقق ذلك عن طريق تطوير منتجات وفتح أسواق جديدة أو الإندماج مع مؤسسات أخرى.

2-2-5- **المسؤوليات الاجتماعية:** المقصود بذلك العمل على تدنية التأثيرات العكسية التي سوف تحدثها الخسارة على الأشخاص مثل الموظفين، الموردين، الدائنين، وعلى المجتمع بشكل عام.

المطلب الثالث: المقومات الأساسية وعمليات إدارة المخاطر.

إدارة المخاطر وبحكم طبيعتها فهي فريدة وذات أهمية كبيرة، مما يجعلها تتطلب مشاركة وتجنيد كبير وواسع للموارد، بما فيها الموارد البشرية، لمالية والملكية والفكرية، وتستلزم رؤية واضحة ومحددة الأهداف، وجدير بالذكر هنا وضع دليل للمخاطر وإرتباطها بالعوامل المساعدة لوقوعها وتحقق الخسارة المتوقعة يسهل عملية إدارة المخاطر ويزيد من فعاليتها.

3-1- المقومات الأساسية لإدارة المخاطر:

إن إدارة المخاطر لكل مؤسسة يجب أن تشتمل على العناصر الرئيسة التالية: [1]

3-1-1- **رقابة فاعلة من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا:** تتطلب إدارة المخاطر إشراف فعلي من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا ويجب على مجلس الإدارة إعتماد أهداف وإستراتيجيات وسياسات وإجراء إدارة المخاطر التي تتناسب مع وضع المؤسسة، وطبيعة مخاطرها، ودرجة تحملها للمخاطر ويجب أن تتم تلك الموافقات على كافة مستويات المؤسسة المعنية بتنفيذ سياسات إدارة المخاطر.

3-1-2- **كفاية السياسات والحدود:** على مجلس الإدارة والإدارة العليا العمل على ضرورة أن تتناسب سياسات إدارة المخاطر مع المخاطر التي تنشأ في المؤسسة، كذلك ضرورة العمل على إتباع إجراءات سليمة لتنفيذ كافة عناصر إدارة المخاطر بما في ذلك تحديد المخاطر، وقياسها وتخفيفها ومراقبتها والإبلاغ عنها والتحكم فيها، ولذلك يجب تطبيق سياسات ملائمة، وإجراءات وأنظمة معلومات وإدارة فعالة لإتخاذ القرارات وإعداد التقارير اللازمة بما يتناسب مع نطاق ومدى طبيعة أنشطة المؤسسة.

3-1-3- **كفاية رقابة المخاطر وأنظمة المعلومات:** إن الرقابة الفعالة للمخاطر تستوجب معرفة وقياس كافة المخاطر ذات التأثير المادي الكبير وبالتالي فإن رقابة المخاطر تحتاج إلى نظم معلومات قادرة على تزويد الإدارة العليا ومجلس الإدارة بالتقارير اللازمة بالوقت المناسب حول أوضاع المؤسسة كما يجب

[1] إبراهيم رباح إبراهيم المدهون، **دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف العاملة في قطاع غزة**، مذكرة لنيل شهادة ماجستير تخصص محاسبة والتمويل، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص 34-43.

أن تنسجم درجة تعقيد أنظمة المعلومات مع حجم المؤسسة، مع إعداد تقارير إدارية تتعلق بنشاطات رقابة الخطر، وتشمل هذه التقارير تقارير يومية أو أسبوعية.

3-1-4- **كفاية أنظمة الضبط**: إن هيكل وتركيب أنظمة الضبط في المؤسسة يجب أن يكون حاسما بالنسبة لضمان حسن سير أعمال المؤسسة على وجه العموم وعلى إدارة المخاطر على وجه الخصوص. إن إنشاء وإستمرار تطبيق أنظمة رقابة الضبط بما في ذلك تحديد الصلاحيات وفصل الوظائف، وتعتبر مهمة فصل الوظائف الركيزة الأساسية في موضوع إدارة المخاطر، مما سبق يتبين ضرورة متابعة المخاطر التي تتعرض إليها، ومدى الحاجة إلى وجود إدارة مستقلة لإدارة المخاطر، فلا يمكن أن تتجنبها وإنما التحكم بها وإدارتها بما يخدم مصلحة العمل والمحافظة على إستمراريته.

3-2- عمليات إدارة المخاطر:

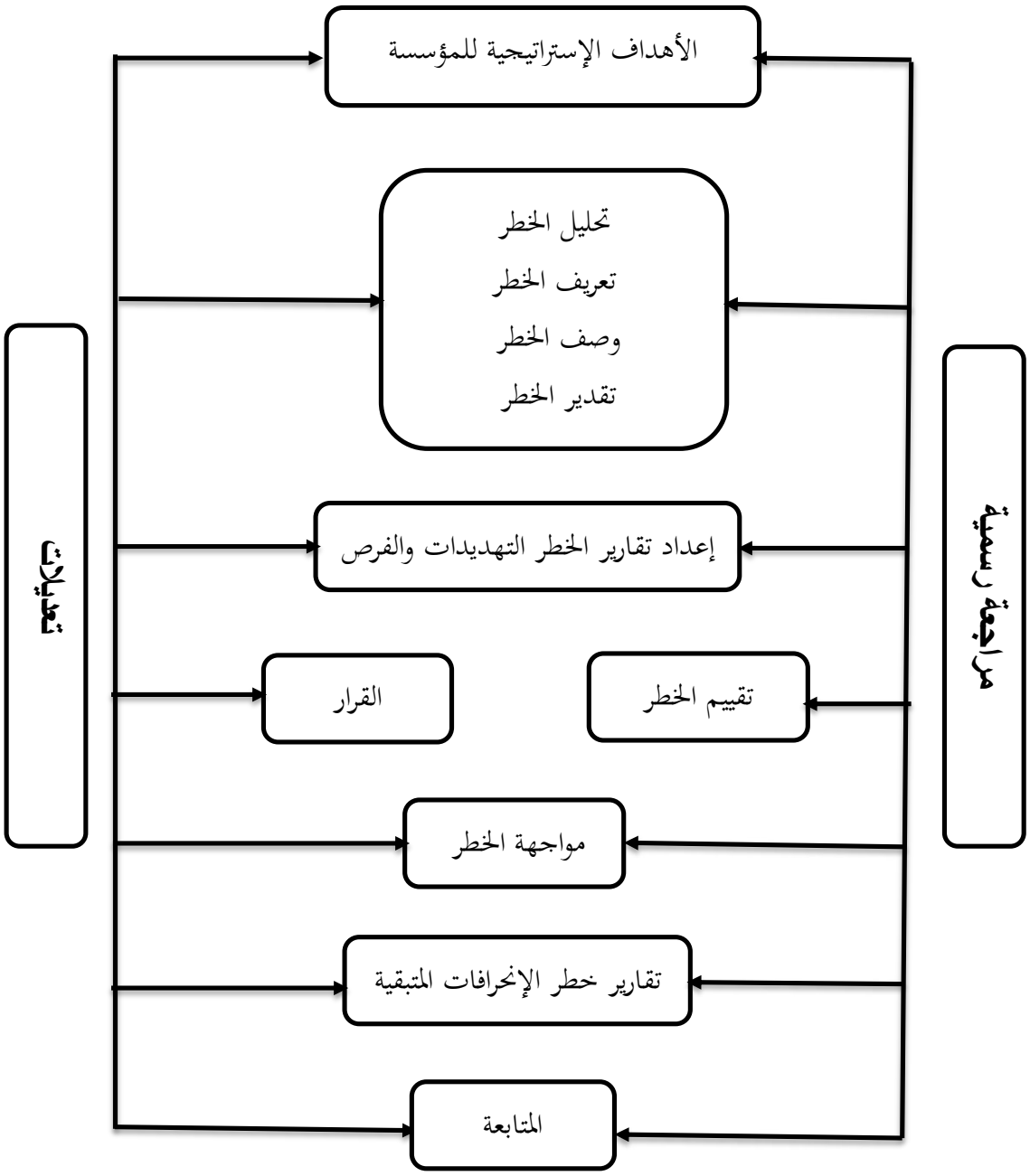
إن إدارة المخاطر تساعد في حماية المستفيدين وإضافة القيمة للمؤسسة، وذلك عن طريق دعم ومساندة أهداف المؤسسة عن طريق: [1]

- ✓ إمداد المؤسسة برؤية مستقبلية للعمل وتحقيق حالة من التحكم والثبات؛
- ✓ تحسين عملية صنع القرارات، والتخطيط، وتحديد الأولويات بشكل أكثر شمولية، وفهم منظم لطبيعة الأنشطة، ووضع خطة للتعامل مع الفرص والتهديدات؛
- ✓ تساهم في تحقيق الإستخدام الكفء وتحديد وتوظيف رأس المال والموارد المتاحة بالمؤسسة؛
- ✓ تقليل التقلبات في المناطق غير الرئيسية بالأعمال؛
- ✓ حماية الأصول وتعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة؛
- ✓ تطوير ودعم الأفراد وبناء قاعدة للمعرفة بالمؤسسة؛
- ✓ تعظيم الكفاءة التشغيلية.

وتتمثل عمليات إدارة المخاطر في الشكل التالي رقم (2-2) من خلال المراحل التالية:

[1] سيد محمد جاد الرب، **الإتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات**، مرجع سبق ذكره، ص 5.

شكل رقم (2-2): عملية إدارة المخاطر.



المصدر: عبد الرؤوف أحمد علي محمد، **إدارة المخاطر والأزمات**، مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة الأولى، مصر، 2016، ص 34.

المبحث الثالث: فعالية المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر.

تلعب المراجعة الداخلية دورا هاما في إدارة المخاطر، إذ يسعى المراجع الداخلي إلى توفير الوسائل والتقنيات اللازمة لتقييم نظام الرقابة الداخلية تحديد وإكتشاف المخاطر تحليلها.

المطلب الأول: إستعانة إدارة المخاطر بالمراجعة الداخلية والتنسيق بينهما.

للمراجعة الداخلية دور هام في عملية إدارة المخاطر، من خلال تحليل وتقييم الطرق المستخدمة بالإضافة إلى مدى تنفيذها بما يتناسب مع خطط وإستراتيجيات وأهداف المؤسسة.

1-1- إستعانة إدارة المخاطر بالمراجعة الداخلية:

يمكن تحقيق مزيج وتعاون مشترك بين إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية من خلال الأنشطة التالية: [1]

- ✓ وضع أو تحديد أهداف المؤسسة وتوصيلها؛
- ✓ تحديد المستوى المقبول من الخطر للمؤسسة؛
- ✓ إنشاء وتكوين إطار مناسب لإدارة المخاطر؛
- ✓ التحقق من المخاطر والأحداث التي سوف تمنع المؤسسة عن تحقيق أهدافها؛
- ✓ تقييم إحتمال وتأثير حدوث المخاطر؛
- ✓ إختيار وتنفيذ الإستجابات الملائمة للمخاطر؛
- ✓ إدارة أنشطة الرقابة والإستجابات الأخرى لتخفيف المخاطر؛
- ✓ تقديم المعلومات عن المخاطر وتوصيلها بشكل منظم لكل مستويات المؤسسة؛
- ✓ المتابعة المركزية وتنسيق عمليات إدارة المخاطر ومخرجاتها؛
- ✓ تقديم تأكيد عن فعالية إدارة المخاطر؛
- ✓ تقديم تأكيد موضوعي ومستقل وتقديم خدمات إستشارية.

1-1 التنسيق بين إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية:

قبل التطرق إلى العملية التي تتم بها مراجعة إدارة المخاطر، ينبغي أن نشير إلى أن مراجعة إدارة المخاطر [2] هي عبارة عن مراجعة تفصيلية ومنظمة لبرنامج إدارة المخاطر مصممة لتقرير ما إذا كانت أهداف البرنامج ملائمة لإحتياجات المؤسسة، وما إذا كانت التدابير المصممة لتحقيق تلك الأهداف مناسبة وما إذا كانت التدابير قد تم تنفيذها بشكل سليم.

---

[1] عبده أحمد عبده عتش، **إطار مقترح لتفعيل دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر في بيئة الأعمال المصرية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص محاسبة، غير منشورة، جامعة طنطا، مصر، 2011، ص 47-49.

[2] لخضر أوصيف، **دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات**، دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2010/2009، ص79.

1-2-1- **مراجعة أهداف وسياسات إدارة المخاطر**: تشمل العناصر التالية:

- ✓ مراجعة سياسة وبرنامج إدارة المخاطر الذي تنتهجه المؤسسة ومعرفة أهدافها؛
- ✓ بعد التعرف على أهداف البرنامج، يتم تقييمه وتحديد مدى مناسبته للمؤسسة، حيث يشمل هذا التقييم عموما مراجعة الموارد المالية للمؤسسة ومدى قدرتها على تحمل الخسائر التي قد تتعرض لها؛
- ✓ تقرير ما إذا كانت أهداف البرنامج متماشية مع موارد المؤسسة المالية وقدرتها على تحمل الخسارة وعندما تكون أهداف إدارة المخاطر معيبة وقاصرة يتم صياغة أهداف جديدة وعرضها على الإدارة للموافقة عليها؛
- ✓ في حالة وجود تناقض أو تعارض بين التطبيق والسياسة ينبغي التوفيق بين الإثنين إما بتغيير الأهداف أو تغيير سياسة المؤسسة في التعامل مع مخاطرها.

2-2-1- **التعرف على مواطن الخطر والتعرض للخسارة:** بعد الإنتهاء من تحديد وتقييم الأهداف تكون الخطوة التالية هي التعرف على مواطن الخطر الذي قد تتعرض له المؤسسة، وفي حالة إغفال وتجاهل بعض الأخطار ينبغي على المراجع الداخلي أن يتعرف على المقاييس الممكن إستخدامها للتصدى لها بأنسب البدائل والتوصية بالتدابير التصحيحية.

3-2-1- **تنفيذ تقنيات معالجة المخاطر المختارة:** يتم في هذه المرحلة تنفيذ القرارات الماضية حول كيفية [1] التصدي لكل تعرض للخطر والتحقق من أن القرار تم تنفيذه على أكمل وجه، كما تشمل هذه الخطوة مراجعة كل من تدابير التحكم في الخسارة وتمويل الخسارة.

4-2-1- **التقرير والتوصية بإدخال تغيرات لتحسين البرنامج:** عادة ما يتم إعطاء مراجعة إدارة المخاطر الصبغة الرسمية وهذا في صورة تقرير مكتوب، يبين بالتفصيل نتائج التحليل ويطرح توصيات بإجراء تغيرات وتعديلات لتحسين برنامج إدارة المخاطر، ويرسل التقرير إلى الإدارة العليا ولجنة المراجعة ومجلس الإدارة وكذا المساهين وأصحاب المصالح عند الضرورة.

[1] The Institute Of Internal Auditors, **The Role Of Internal Auditing In Enterprise-Widr Risk Management**, USA, 2009: P10.

المطلب الثاني: دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر.

نتطرق إلى الكيفية التي تنسجم بها المراجعة الداخلية مع معادلة المخاطرة، كبداية يجب على المراجعين الداخليين أن ينتبهوا للمخاطر الرئيسية المؤثرة على الأهداف أو العمليات أو الموارد حيث: [1]

- ✓ يميلون إلى التوصية بعمليات وإجراءات خالية من المخاطرة بدرجة عالية؛
- ✓ يطرحون توصيات على أساس كل حالة على حدى، دون مراعاة التأثير التنظيمي لتوصياتهم؛
- ✓ يخفقون في الإقتراب بدرجة كافية من الفرص والتحديات الإستراتيجية التي تعمل مؤسساتهم على إستغلالها ومواجهتها؛
- ✓ يمكن أن يلعب المراجعون الداخليون دورا فعالا في المساعدة على إنشاء العملية (إدارة المخاطر)، حيث ينبغي أن يقدر المراجعة الداخلي كفاية عملية إدارة المخاطر؛
- ✓ التعرف على المخاطر الناشئة من إستراتيجيات وأنشطة الأعمال؛
- ✓ قيام الإدارة ومجلس الإدارة بتقرير مستوى المخاطر المقبولة لدى المؤسسة؛
- ✓ تصميم وتنفيذ أنشطة تخفيف المخاطرة من أجل تقليل أو إدارة المخاطر عند المستويات التي تقرر أنها مقبولة عند الإدارة؛
- ✓ تأسيس عملية المراجعة على التأثير الإجمالي لتعرضات المخاطرة والضوابط المعوضة؛
- ✓ إجراء مراجعة شاملة لبرنامج إدارة التغيير بأسره؛
- ✓ الشراكة مع الإدارة عن طريق تقديم خدمات إستشارية ومعلومات ذات قيمة مضافة.

كما قد يختلف دور المراجع الداخلي من مؤسسة لأخرى، وعمليا قد يتضمن دور المراجع الداخلي كل أو بعض مايلي: [2]

- ✓ تركيز عمل المراجع الداخلي على الأخطار الهامة، التي تم تحديدها بواسطة الإدارة، ومراجعة عمليات إدارة المخاطر داخل المؤسسة؛
- ✓ منح الثقة في إدارة المخاطر؛
- ✓ تقديم الدعم الفعال والمشاركة في عمليات إدارة المخاطر؛
- ✓ تسهيل أنشطة تحديد وفحص الأخطار وإعلام العاملين بإدارة المخاطر والمراجعة الداخلية؛

[1] طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب)**، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 333-338.

[2] عبدلي لطيفة، **دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2012/2011، ص 33.

- ✓ تنسيق عملية إعداد تقرير المخاطر المقدم لمجلس الإدارة ولجنة المتابعة الداخلية، بغرض تحديد الدور الأكثر ملائمة لمؤسسة معينة، كما يجب على المراجعة الداخلية التأكد من عدم الإخلال بالمتطلبات المهنية الخاصة لتحقيق الإستقلالية والموضوعية.

كما أصدر معهد المراجعين الداخليين منشورا بعنوان (دور المراجعة الداخلية في إدارة الخطر الأوسع للمشروع) والذي يوضح الدور الذي يجب أن تلعبه وظيفة المراجعة الداخلية والأنشطة المحظور عليها القيام بها:[1]

❖ **أنشطة التأكيد على إدارة المخاطر:** يتم الحصول على هذا التأكيد من عدة مصادر مختلفة وأول هذه المصادر وأهمها هي الإدارة ولابد أن يتم إلحاق هذا التأكيد بتأكيد موضوعي من قبل المراجع الداخلي ثم يأتي بعده المراجع الخارجي، والفحوصات التي تتم بواسطة الخبراء المستقلين، وعادة ما يقوم المراجع الداخلي بتوفير تأكيد شأن ثلاثة مجالات أساسية:

- ✓ عمليات إدارة المخاطر سواء تصميمها أو كيفية تشغيلها؛
- ✓ إدارة المخاطر الجوهرية، بما يتضمنه ذلك من كفاءة الرقابات والإستجابات الأخرى تجاهها؛
- ✓ التقييم الملائم للمخاطر حيث يمكن الإعتماد عليه والتقرير عن المخاطر وموقف الرقابة الحالي.

❖ **الأنشطة الإستشارية:** يمكن للمراجعة الداخلية أن تقدم بعض الخدمات الإستشارية التي[2] تعمل على تحسين التعليمات الخاصة بإدارة المخاطر، وتعتمد مدى مساهمة المراجعة الداخلية في تقديم الإستشارات الخاصة بإدارة المخاطر على الموارد الداخلية أو الخارجية وخبرة المراجع الداخلي وقدرته على فهم المخاطر، ومن أمثلة الوظائف الإستشارية التي يمكن لوظيفة المراجعة الداخلية القيام بها مايلي:

- ✓ توفير الأدوات والأساليب التي تستخدمها المراجعة الداخلية في تحليل المخاطر والرقابات بحيث تكون متاحة للإدارة وتشجيع الإدارة على إعداد هيكل لإدارة المخاطر والرقابة عليها والمعرفة الكلية بالمؤسسة؛
- ✓ توفير المشورة والنصح، تدريب العاملين على إدارة المخاطر وتوفير التسهيل لورشات العمل، توجيه المؤسسة في الخطر والرقابة وتطوير لغة مشتركة، وإطار عمل يمكن من خلاله إدارة المخاطر؛
- ✓ العمل كنقطة إرتكاز للتنسيق، والمتابعة والتقرير عن المخاطر؛
- ✓ مساندة الإدارة في عملها لتحديد أفضل الطرق للحد من المخاطر.

❖ **أنشطة يحظر على المراجع القيام بها:** يجب ألا تقوم المراجعة الداخلية بالأنشطة الأتية:

- ✓ تحديد درجة إستعداد الوحدة لتحمل المخاطر؛
- ✓ إجبار المؤسسة على القيام بعمليات إدارة المخاطر؛
- ✓ إتخاذ قرارت بشأن كيفية الإستجابة للمخاطر؛

---

[1] The Instute Of Internal Auditors, **International Standards For Professional Practice Of Internal Auditing**, USA, 2004, p: 1-2.

[2] شحاته السيد شحاته، **دراسات متقدمة في الرقابة والمراجعة الداخلية وفقا لأحدث المعايير الدولية الأمريكية**، دار التعليم الجامعي، مصر، 2014، ص 258-259.

- ✓ تنفيذ الإستجابة للمخاطر لصالح الإدارة؛
- ✓ تحمل القابلية للمحاسبة عن المخاطر.

ويؤكد معهد المراجعين الداخليين على إمكانية تدخل وظيفة المراجعة الداخلية في هيكل إدارة المخاطر بشرط توافر الشروط الأتية:

- ✓ لابد أن يكون واضحا أن الإدارة هي المسؤولة عن إدارة المخاطر؛
- ✓ لابد من توثيق طبيعة مسؤوليات المراجع الداخلي في لائحة المراجعة وأن يتم الموافقة عليها بواسطة لجنة المراجعة؛
- ✓ لا ينبغي على المراجع الداخلي إدارة أي مخاطر بدلا من الإدارة؛
- ✓ لن يستطيع المراجع الداخلي إبداء أي تأكيد موضوعي عن أي جزء من إطار عمل هيكل إدارة المخاطر يخضع لمسؤوليته، فهذا التأكيد لابد أن يتم توفيره بواسطة أطراف أخرى مؤهلة للقيام بها.

المطلب الثالث: العلاقة بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر.

لقد تحول المراجع الداخلي من الدور التقليدي (المراجع المالي) إلى دور المراجع الإداري ثم منه إلى التركيز على إضافة قيمة للوحدة الاقتصادية متمثلة في مراجعة إدارة المخاطر لمساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها.

فالعلاقة بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر مترابطة ومتفاعلة في هذا المجال ويكمل كل منهما الآخر، وفيما يلي أوجه الترابط فيما بينها: [1]

3-1- مرحلة تخطيط عملية المراجعة:

يعتبر جمع المعلومات هو الخطوة الأولى في عملية التخطيط وذلك من خلال المقابلات والدراسات والإستفسارات بالإضافة إلى دليل المخاطر والذي يشكل هيكل عام للمخاطر المتعارف عليها حيث يقوم بتحديد العمليات التي تتعرض للمخاطر وهو تحديد أولي للمخاطر المقبولة من خلال تقييمها، وتأتي الخطوة الثانية وهي تعديل الخطة بناء على الحاجة التي تهدف إليها الوحدة الإقتصادية لأن الغرض الأساسي ليس معرفة كيفية إعداد خطة فعالة بل معرفة كيفية بناء خطط على أساس المخاطر.

3-2- مرحلة التنفيذ:

تهتم إدارة المراجعة الداخلية في مرحلة التنفيذ بإختبار مدى إلتزام المؤسسة بالضوابط الداخلية والخطط الموضوعية، ومدى تطبيق نظام الرقابة الداخلية بكفاءة وفعالية، وقدرتها على تقليل وتجنب المخاطر، وبناء على هذه الحالة يتم وضع التوصيات الازمة.

[1] هيا مروان إبراهيم لظن، **مدى فاعلية دور المدقق الداخلي في تقويم إدارة المخاطر**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص المحاسبة والتمويل، غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2016، ص 68.

3-3- مرحلة كتابة الملاحظة في أوراق العمل:

يقوم المراجع الداخلي بتدوين الحقائق في أوراق العمل وكذلك المعلومات المتعلقة بالمخاطر حيث يتم وضع توصيات تتعلق بشكل خاص بمعالجة خطر معين مثل عدم الإمتثال للوائح الداخلية، وكذلك أي حقيقة أخرى تتعلق بهذه العمليات ثم العمل على وضع التوصيات المناسبة بشأنها لمعالجة المخاطر.

3-4- كتابة التقرير:

بعد أن يدون المراجع ملاحظاته وإستنتاجاته في أوراق العمل، يتم الإفصاح في تقريره عن المخاطر ويتم إبلاغ مجلس الإدارة والإدارة العليا بذلك، وعلى الإدارة إعطاء تعليمات إلى إدارة المخاطر بشأنها لكي تقوم الأخيرة بإجراء تقييم، وتوضيح، والإفصاح عنها للإدارة حول إحتمال التعرض للخسارة ووضع الحلول حول كيفية تفاديها أو التقليل من أثارها.

3-5- المتابعة:

يتم في هذه المرحلة متابعة الملاحظات والتوصيات الواردة في تقرير المراجع حيث يتم متابعة وتقييم فاعلية نظم الرقابة الداخلية عن طريق الإختبار والتقييم على أساس المخاطر بالتنسيق مع الإدارة التنفيذية، بهدف السيطرة على المخاطر الهامة وإدرتها بكفاءة.

❖ كما يوضح المعيار رقم 2110 العلاقة بين إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية حيث ينص على أنه: [1]

(ينبغي على نشاط المراجعة الداخلية مساعدة المؤسسة في تعريف وتقييم مواقع الخطر الهامة، والمساهمة في تحسين إدارة المخاطر ونظام الرقابة). كما تنص الفقرتين A1 وA2 من المعيار السابق على:

- A1. 2110: على نشاط المراجعة الداخلية أن يراقب ويقيم فعالية نظام إدارة المخاطر بالمؤسسة.
- 2110.A2: على نشاط المراجعة الداخلية أن يقيم مواقع الخطر المتعلقة بأنظمة التوجيه، العمليات والمعلومات في الشركة فيما يتعلق بـــ:
  - ✓ صحة المعلومات المالية والتشغيلية وإمكانية الإعتماد عليها؛
  - ✓ فعالية وكفاءة العمليات؛
  - ✓ حماية الأصول؛
  - ✓ الإلتزام بالقوانين، الأنظمة، والإتفاقيات.

[1] The Institute Of Internal Auditors, **International Standards For Professional Practice Of internal Auditing**, USA, 2008, p: 09.

خلاصة الفصل:

تعتبر وظيفة المراجعة الداخلية من الوظائف المهمة في المؤسسة وخصوصا عندما تحول مفهومها من مهمة تقييم يكشف عن الأخطاء إلى عملية تحديد وإكتشاف المخاطر التي تتعرض لها بيئة الأعمال، بالإضافة إلى أن المراجعة الداخلية تساهم بشكل كبير في تصميم وتطوير نظام الرقابة الداخلية وقياس وتقييم كفاءة إستخدام الموارد المتاحة وإضافة قيمة للمؤسسة، كما يعمل على تقييم وتحسين إدارة المخاطر، وتحقيقا لهذا الدور يجب على المراجع الإلتزام بمجموعة من المعايير، وتتم عملية مراجعة إدارة المخاطر من خلال عدة خطوات ليتم تقيدم تقرير حول نتائج التحليل وتقديم المشورة والنصح لتحسين برنامج إدارة المخاطر.وسنحاول إسقاط دراستنا النظرية على الدراسة التطبيقية في الفصل الثالث.

الفصل الثالث

دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في مديرية الأشغال الثانوية لمؤسسة Construbest ببومهرة أحمد-قالمة-

مقدمة الفصل:

بعد إستيفائنا للجزء الأول من الدراسة والمتمثل في الجانب النظري، حيث تطرقنا فيه إلى الخلفية النظرية للدراسة، يأتي هذا الفصل الذي من خلاله سنحاول التعرف على مدى مطابقة الجانب النظري مع الواقع العملي للدراسة.

ومن أجل التعرف على دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في المؤسسة الإقتصادية إخترنا مديرية الأشغال الثانوية لمؤسسة construbest لبومهرة أحمد من أجل إجراء دراستنا.

وعلى هذا الأساس تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، حيث خصص المبحث الأول للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني تناولنا فيه واقع المراجعة الداخلية، وفيما يخص المبحث الثالث خصص فيه تحليل المقابلة.

المبحث الأول: تقديم مديرية الأشغال الثانوية لمؤسسة construbest.

من أجل وضع مديرية الأشغال الثانوية لمؤسسةConstrubest ببومهرة أحمد في إطار الدراسة، لابد لنا من إعطاء صورة واضحة حول نشأة المؤسسة وتطورها، وكذا شرح مختلف الأنشطة التي تنجزها، وأهمية المؤسسة نظرا لمكانة التي تحتلها، قمنا بإختيارها وإسقاط دراستنا النظرية عليها، ومن خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى التعريف بهذه المؤسسة.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة.

تعتبر مديرية الأشغال الثانوية لمؤسسةConstrubest من أهم المؤسسات في ولاية قالمة، وهذا ما سوف نتطرق إليه في هذا المطلب بإختصار من تقديم المؤسسة من حيث النشأة.

1-1- نبذة تاريخية عن المؤسسة:

تأسست مؤسسة الترصيص والكهرباء والتكييف EPELEC الناتجة عن دمج مؤسسة EPEC و SELG بموجب قانون أساسي، وهي مؤسسة إقتصادية ومن الناحية القانونية تعتبر شركة مساهمة ، والكائن مقرها بشارع 01 نوفمبر 1954 ـ بلدية بومهرة أحمد ـ ولاية قالمة ـ حيث إنشأت بموجب القانون الأساسي المحرر بتاريخ 1997/11/04م والمعدل بعقد تعديلي محرر بتاريخ 1998/03/17م، والمعدل مرة ثانية بموجب عقد تعديلي بتاريخ 2007/12/30م، والمسجلة بالسجل التجاري المحلي لولاية قالمة تحت رقم: 0382116/99 بتاريخ 1999/08/22م، وبناءا على مجلس مساهمات الدولة للدورة 141 المؤرخة بتاريخ2014/07/24م تم غلق حسابات مؤسسة الترصيص والكهرباء والتكييف لتصبح مديرية تابعة مباشرة للشركة الأم شركة البناء والعمران للشرق CONSTRUB-EST ، والمسماة بمديرية الأشغال الثانوية DTCES إبتداءا من تاريخ 2014/09/30م.

1-2- نشأة المؤسسة الأم (شركة البناء والعمران للشرق):

تم إنشاء بموجب القانون الأساسي التأسيسي مؤسسة جديدة والمسماة شركة البناء والعمران للشرق CONSTRUB-EST، والتي تعتبر من ضمن المؤسسات العمومية الاقتصادية، والناتجة عن دمج مجمع GREPCO، بالإضافة إلى إحدى عشر مؤسسة تابعة إلى شركة تسيير المساهمات INDJAB، والتي تم حلها دون القيام بعملية التصفية وهي كالآتي:

- ✓ ET /BATNA؛
- ✓ EPELEC؛
- ✓ ECIBAT؛
- ✓ ALTRAM؛
- ✓ SOREST؛
- ✓ ETA/BATIMENT؛

- ✓ STANRO؛
- ✓ GACOB؛
- ✓ GESTIC؛
- ✓ GEST /BAT ؛
- ✓ GESI/PAEFA.

1–3– نشأة مديرية الأشغال الثانوية لمؤسسة Construbest –بومهرة أحمد–:

مديرية الأشغال الثانوية لمؤسسة Construbest . بومهرة أحمد . قالمة . هي مؤسسة وطنية إقتصادية ذات أسهم مدمجة ضمن المؤسسة الأم –شركة البناء والعمران للشرق–، تتضمن في موضوعها المشاركة المباشرة والغير المباشرة في جميع العمليات الإقتصادية والصناعية التي تتعلق بالموضوع الإجتماعي، وكذا خلق مؤسسات جديدة من حيث التجهيزات، الإكتتاب، شراء السندات أو الحقوق الإجتماعية، والكائن مقرها بشارع 01 نوفمبر 1954ببلدية بومهرة أحمد ـ ولاية قالمة ـ ويقدر رأس مالها بـ 9800000دج، قسم إلى 1000سهم مرقمة من 01 إلى 1000 مكتتبة ومحررة لفائدة المساهم الوحيد شركة تسيير المساهمات SGB–INDJAB.

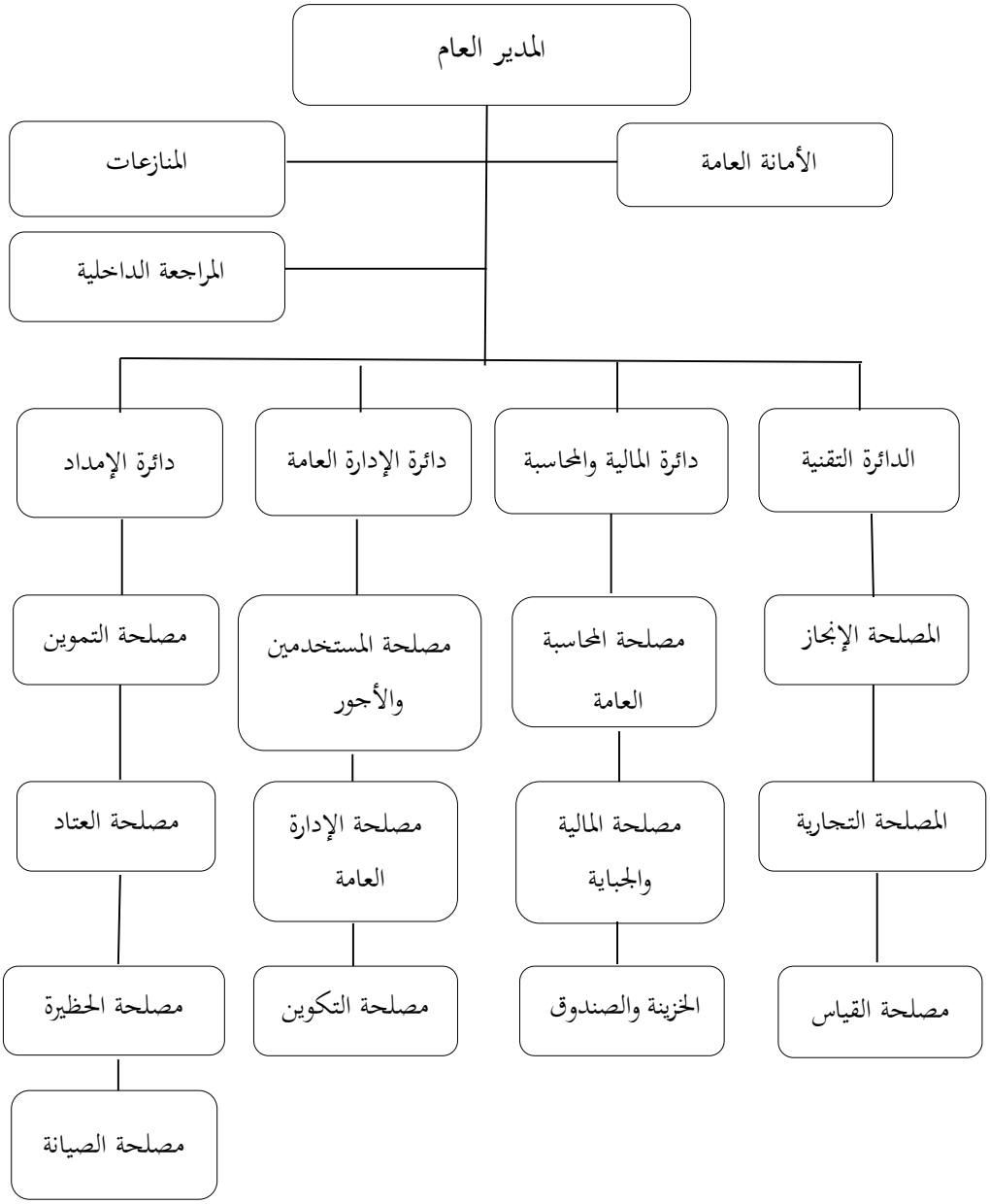
المطلب الثاني: الهيكل التنظمي لمديرية الأشغال الثانوية لمؤسسة Construbest.

من خلال هذا المطلب سوف نقوم بتسليط الضوء على الهيكل التنظمي مديرية الأشغال الثانوية لمؤسسة Construbest –بومهرة أحمد–ومختلف النشاطات التي تقوم بها.

1–2– الهيكل التنظيمي لمديرية الأشغال الثانوية لمؤسسة Construbest:

من خلال الشكل الموالي يمكن توضيح الهيكل التنظيمي لمديرية الأشغال الثانوية لمؤسسة Construbest (أنظر الملحق رقم01):

شكل رقم (3–1): الهيكل التنظيمي لمديرية الأشغال الثانوية لمؤسسة Construbest



المصدر: مديرية الموارد البشرية، لمديرية الأشغال الثانوية لمؤسسة construbest

2–2– توزيع المهام والوظائف حسب مركز المسؤولية:

من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة نلاحظ أن جميع الأقسام تخضع مباشرة لإشراف من طرف المدير، والتي بدورها تنقسم إلى فروع يشرف عليها رؤساء الأقسام والمتمثلة فيما يلي:

2-2-1- **المدير العام**: تتمثل مهامه في الإشراف على جميع الأقسام، وكذلك إصدار مختلف الأوامر وهو المسؤول القانوني عن أي شيء، ولهذا فإن المدير يكون على إطلاع مستمر على جميع النشاطات ووظائف كل قسم، كما هي موضحة بالتفصيل على النحو التالي:

- ✓ الإشراف على كافة النشاطات والعمليات اليومية في المؤسسة عن طريق متابعتها بشكل دائم ومستمر؛
- ✓ ضمان تنفيذ أفضل الإستراتيجيات التي تضمن التطور المستمر في بيئة عمل المؤسسة؛
- ✓ وضع الأهداف الخاصة بكافة المهام، وقياس مدى نجاح الأداء في تنفيذها ومتابعة التقارير الخاصة بها؛
- ✓ البحث عن أفضل البرامج الوظيفية التي من الممكن تطبيقها في بيئة المؤسسة بنجاح؛
- ✓ إصدار القرارات النهائية والخطط التي سيتم العمل على تطبيقها داخل المؤسسة بنجاح؛
- ✓ تمثيل المؤسسة في المؤتمرات والإجتماعات المحلية والإقليمية والدولية.

2-2-2- **الأمانة العامة:** تتمثل مهامها فيما يلي:

- ✓ تسجيل البريد الوارد والصادر؛
- ✓ توزيع البريد؛
- ✓ ترتيب البريد الوارد وكل الوثائق المتعلقة بالمصلحة؛
- ✓ مكلفة بإستقبال الاتصالات الهاتفية؛

2-2-3- **المنازعات:** يتمثل دورها فيما يلي:

- ✓ ضمان النصائح والإرشادات القانونية؛
- ✓ متابعة القضايا وأعمال المنازعات للمؤسسة.

2-2-4- **مصلحة المراجعة الداخلية:** هي تابعة مباشرة للمدير العام وتتمثل أهم وظائفها فيما يلي:

- ✓ مطابقة نظام الرقابة الداخلية والقوانين المخططة؛
- ✓ تطبيق معايير المراجعة الدولية؛
- ✓ القوانين والتشريعات مقننة من نظام المراجعة؛
- ✓ جمع المعلومات المتعلقة بكل نشاط ومراقبتها وفق تقرير المراجع.

2-2-5- **دائرة الإمداد:** تلعب هذه الدائرة دورا كبيرا في المؤسسة، وتضم هذه الدائرة ما يلي:

أ- **مصلحة التموين:** ويتمثل دورها الأساسي في:

- ✓ متابعة حركة المخزون والمواد الأولية؛
- ✓ مراقبة المواد الممونة بأنواعها؛
- ✓ مراقبة جودة مختلف المواد الأولية المستخدمة في النشاط (مراقبة تصنيف المواد المستعملة ومقارنتها في دفتر الشروط للمشروع).

ب- **مصلحة العتاد:** في هذه المصلحة يتم تسيير كل العتاد المملوك من طرف المؤسسة.

- ✓ تحديد الإحتياجات؛
- ✓ تحيين البطاقات الرمادية وشهادات التأمين؛
- ✓ متابعة حالة العتاد وتصنيفها؛
- ✓ صيانة العتاد؛
- ✓ التنازل عن العتاد؛
- ✓ تحرير شهادة المهمات الداخلية، وصولات الوقود، إعداد حالات الإستهلاك، وقطع غيار العتاد.

ت- **مصلحة الحظيرة:** وهو المكان المخصص لركن معدات النقل والآلات المتنقلة الخاصة بالمؤسسة.

- ✓ المراقبة الدورية للعتاد (سيارات، شاحنات، الآلات الحفر...)؛
- ✓ مراقبة دفاتر السائقين والمراقبة التقنية؛
- ✓ مراقبة قارورات الإطفاء وعلبة الإسعافات الأولية.

ث- **مصلحة الصيانة:** وتتمثل وظائفها فيما يلي:

- ✓ الصيانة الوقائية؛
- ✓ الصيانة للتصليح؛
- ✓ صيانة عامة تخص التنظيم العام.

2-2-6- **دائرة الإدارة العامة:** وتنقسم إلى المصالح التالية:

أ- **مصلحة المستخدمين والأجور:** هي إحدى مصالح المؤسسة في العلاقات الإدارية والإجتماعية وهي مكلفة بالتسيير الحسن للمؤسسة، تتكفل بالتوظيف والترقية والانضباط.

- ✓ عقود العمال؛
- ✓ حساب مصاريف المهمات والتنقلات؛
- ✓ إعداد ملف التقاعد وحساب علاوة الإحالة على التقاعد؛
- ✓ إعداد المراسلات الاجتماعية؛
- ✓ إعداد الأمر بالمهمة؛
- ✓ إعداد العطل السنوية والإستثنائية؛
- ✓ إعداد التنقيط الشهري وإرساله إلى فرع الأجور؛
- ✓ إعداد الأجور؛
- ✓ إعداد التصريحات بالمستخدمين تجاه المؤسسات الاجتماعية.

2-2-7- **دائرة المالية والمحاسبة:** وتتمثل مهامها فيما يلي:

- ✓ متابعة مداخيل الفاتورات ووضعيات الأشغال؛
- ✓ مراقبة مختلف الملفات الواردة للمؤسسة (شراء، بيع، أجور، ...إلخ) وتقييدها في السجلات المناسبة؛
- ✓ مراقبة الحسابات مع البنوك والخزينة وإعداد حالات التقارب البنكي، ملفات القروض البنكية؛
- ✓ متابعة مستحقات المؤسسة (إتجاه مختلف الزبائن، شركات وخواص)؛
- ✓ دراسة الملفات الخاصة بالدفع والشراء؛
- ✓ إعداد الميزانيات التقديرية؛
- ✓ متابعة جباية المؤسسة.

2-2-8- **الدائرة التقنية:** ويوجد فيها ثلاث مصالح وهي:

أ- **مصلحة إدارة المشاريع:**

- ✓ تخطيط إنجاز المشاريع؛
- ✓ تحضير وتثبيت الورشات وفتح المشاريع؛
- ✓ إنجاز المشاريع؛
- ✓ مطابقة ومراقبة نهاية المشاريع وتسليمها؛

ب- **المصلحة التجارية:** تتمثل وظائفها فيما يلي:

- ✓ إختيار وإنتقاء المعلومات حول الصفقات؛
- ✓ تسليم الأشغال المنجزة للزبائن حسب الطلبات عن طريق محاضر التسليم المصادق عليها؛
- ✓ زيارة الورشات، تحرير العروض التقنية والمالية؛
- ✓ تحرير العقود؛
- ✓ تكوين ملفات الصفقات؛
- ✓ بدء المشاريع وقياس الفعالية.

ت- **مصلحة القياس:** تتمثل وظائفها فيما يلي:

- ✓ تسيير ومساعدة الأعوان لحساب السعر المرجعي في السوق ومقارنتها بالسعر الحقيقي؛
- ✓ دراسة أولية وتقسيم الأشغال بين العمال؛
- ✓ تحضير الصفقات وأوامر البدء بالخدمة؛
- ✓ ضمان المراقبة الدورية للفوترة.

المطلب الثالث: أهداف وأهمية لمديرية الأشغال الثانوية لمؤسسة Construbest ببومهرة أحمد.

تعتبر مديرية الأشغال الثانوية لمؤسسة Construbest ببومهرة أحمد من أهم المؤسسات في مجال الإنجاز على مستوى ولاية قالمة، والتي تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف وتختلف وتتعدد بإختلاف طبيعة نشاط المؤسسة.

3–1– نشاط المؤسسة:

يمكن لنا حصر نشاطات المؤسسة في النقاط التالية (أنظر الملحق رقم04):

- ✓ إنجاز الدراسات والمشاريع اللازمة لإتمام المشروع؛
- ✓ صنع عوامل اللوائح وجميع مواد البناء للمشاريع الخاصة بالمؤسسة؛
- ✓ إنجاز أشغال البناء للمنشآت المدرجة في موضوعها؛
- ✓ إنجاز أشغال بناء كل هياكل الدولة؛
- ✓ إستخراج وإعداد الرمال، مواد الطمي ومواد المتحجرات اللازمة للمشاريع الخاصة بالمؤسسة؛
- ✓ صنع مواد الخرسانة والمواد المصنعة من الخرسانة؛
- ✓ صنع الألواح الزجاجية والبلاط من الإسمنت والقرانيت؛
- ✓ إنجاز الأشغال العمومية، التسطيحات VRD السكنية والهندسة المعمارية؛
- ✓ إنجاز أشغال الطرقات والمطارات؛
- ✓ إنجاز أشغال الصيانة ومعاينة المنشآت الفنية؛
- ✓ إنجاز الدراسات والمنشآت في جميع مجالات النشاطات بالبناء؛
- ✓ كراء العتاد ومعدات البناء والأشغال العمومية؛
- ✓ إدارة الشركات في جميع مجالات النشاطات الخاصة بشركات الأسهم؛
- ✓ تصليح المعدات والآلات الخاصة بأعمال البناء؛
- ✓ إنشاء التجهيزات الكهربائية الصناعية بما فيها من صيانة؛
- ✓ تركيب وإصلاح مولدات الحرارة ومعدات الحرارة؛
- ✓ ترميم وإعادة تأهيل البناءات القديمة.

3–2– أهداف المؤسسة:

تسعى مديرية الأشغال الثانوية لمؤسسة Construbest إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ الرفع من تنمية الاقتصاد الوطني والسعي إلى تحقيق أرباح لمتابعة النشاط؛
- ✓ إحتلال مكانة هامة في ميدان النشاط الخاص بالإنجازات خاصة في ظل إقتصاد السوق؛
- ✓ إعطاء صورة واضحة عن المؤسسة لجميع المتعاملين معها؛
- ✓ إنجاز المشاريع في أحسن الظروف وبأحسن التكاليف؛

- ✓ قيام المؤسسة بوضع إستراتيجية ودراستها والسهر على تطبيقها ومراقبتها وهذا من أجل المحافظة على الإستمرار والبقاء؛
- ✓ تسعى المؤسسة إلى تحسين مستوى معيشة عمالها وذلك عن طريق تلبية حاجاتهم ورغباتهم في إطار القانون؛
- ✓ توفير تأمينات ومرافق للعمال؛
- ✓ تدريب العمال الجدد ورسكلة القدامى؛
- ✓ تولي المؤسسة أهمية بالغة لمجال البحث والتطوير من خلال التنسيق مع العديد من المؤسسات الأخرى في إطار تبادل الخبرات.

المبحث الثاني: واقع المراجعة الداخلية لمديرية الأشغال الثانوية لمؤسسة Construbest

المطلب الأول: المراجعة الداخلية في مديرية الأشغال الثانوية لمؤسسة Construbest.

من خلال ما قدم سابقا في الجانب النظري وجدنا أن المراجعة الداخلية في المؤسسة تتمثل في المراجعة الإدارية ومراجعة مالية محاسبية، وهذا طبقا للقوانين والإجراءات المعمول بها وذلك من خلال التقارير اليومية والشهرية للمصلحة، بناءا على المقابلة التي قمنا بإجرائها مع رئيس قسم المراجعة الداخلية بالمؤسسة إتضح لنا مايلي:

1-1- المراجعة الإدارية:

يقوم المراجع الداخلي بالتحقق ومراجعة نظام الرقابة الداخلية من خلال التطبيق الجيد للإجراءات وطريقة العمل المناسبة.

1-1-1- **نظام رقابة الموظفين:** تتم الرقابة على الموظفين أو المستخدمين من خلال العناصر الآتية:

- ✓ دفتر التسجيل اليومي لحركة دخول وخروج الموظفين الإداريين والعمال المهنيين حيث يتضمن الإسم واللقب، وقت الدخول للدوام والخروج بالإضافة للإمضاء حيث تراقب هذه الدفاتر من طرف المدير العام للمؤسسة شخصيا لإتخاذ الإجراءات اللازمة؛
- ✓ تجميع الكشوف اليومية للحضور من جميع المديريات التابعة للمؤسسة لإعداد الكشوف الشهرية وبطاقة التنقيط الشهري.

1-1-2- **نظام الرقابة الدورية:** حيث تضمن الرقابة الدورية لجميع تجهيزات المؤسسة من عتاد ووسائل:

أ- **الرقابة الخاصة بمصلحة الحظيرة:** تتضمن العناصر الآتية:

- ❖ **مراقبة السيارات:** حيث يقوم المسؤول عن مصلحة الحظيرة بمراقبة الوثائق الخاصة لكل وسائل النقل سواء كانت عبارة عن سيارات أو شاحنات أو آلات حفر حيث يراقب شهادات التأمين البطاقات الرمادية وكذا شهادات الفحص التقني حيث تسهر على التحيين اليومي لسريان مفعول هذه الأخيرة وبموجب تعليمات صادرة عن الإدارة العامة الخاصة بالمؤسسة يقوم السائقين كل يوم سبت بعملية

التنظيف الكلي للسيارات الخاصة بكل سائق، والإجراء المتبع لكل مخالف خصم من الراتب الشهري مراقبة قطع الغيار بوضع سجل خاص بالجرد لكل عملية دخول وخروج لقطع الغيار في نهاية كل شهر.

- ✓ مراقبة السيارات عن طريق دفتر السائق الذي يسجل فيه عدد الكيليومترات المقطوعة كل يوم على حدى؛
- ✓ الدفتر التقني أو القانوني حيث تسجل فيه الحالة التقنية لكل مركبة، كمية الوقود المستهلكة، الكيلومترات المقطوعة، تواريخ تبديل زيت المحرك، وحالات العطب إن وجدت وقطع الغيار المستبدلة.

❖ **مخزون الوقود:** تتم عملية مراقبة مخزون الوقود عن طريق دفاتر خاصة بنوعية الوقود المستهلك (بنزين أو مازوت) مرقمة ومصادق عليها من طرف إدارة المؤسسة حيث تسجل في دفتر السائق والدفتر التقني لكل مركبة وإعداد بطاقية خاصة بمخزون الوقود تحتوي على بطاقة متابعة حركة الوقود يتم إقفالها كل شهر وهي بمثابة المراقبة الشهرية لمعرفة رصيد آخر الشهر، ترسل هذه البطاقة لمصلحة المالية والمحاسبة.

1–2– مراقبة المشتريات:

تشمل العناصر الآتية:

1-2-1- **رقابة الفواتير:** مراقبة الفواتير الواردة من نشاطات المؤسسة والتي تخص موردي المؤسسة من طرف مصلحة المالية والمحاسبة مراقبة نموذج الخاص بالفاتورة، الوثائق المرفقة وصحة المعلومات الموجودة ضمنيا.

1-2-2- **الرقابة على المشتريات:** حيث تقوم مصلحة المشتريات بمراقبة المشتريات الواردة للمؤسسة من خلال فحص تصنيف ونوعية المشتريات وتطابقها مع طلبيات الشراء المقدمة ومراقبة توزيعها على المصالح بشكل صحيح.

1-2-3- **عملية الجرد:** في نهاية كل سنة تقوم مصالح المؤسسة بعملية جرد وذلك بواسطة لجنة معينة من طرف الإدارة العامة مهمتها جرد وإحصاء موجودات المؤسسة من تجهيزات مكتبية وغيرها بالإعتماد على بطاقة الجرد لكل مكتب تخص عملية الجرد للسنة الماضية والسنة الحالية تحتوي على الرقم التسلسلي لكل عنصر للقيام بعملية مقارنة لكشف الأخطاء.

1–3– الرقابة الوقائية:

تضم النقاط التالية:

- ✓ النظافة بأنواعها (مكاتب، تجهيزات، ...إلخ)؛
- ✓ التأكد من جاهزية القارورات الخاصة بإطفاء الحرائق وعلب الإسعافات الأولية من خلال عملية الفحص لتاريخ الصلاحية ووضعها بشكل مدروس في أرجاء المؤسسة؛
- ✓ التأكد من تجهيزات الأمن الخاصة بالعمال حيث يجب أن تكون حاملة للمواصفات المطلوبة؛
- ✓ مراقبة ممتلكات المؤسسة.

كما تولي المؤسسة أهمية بالغة للرقابة الوقائية على العمال من خلال:

- ✓ المراقبة الطبية بواسطة طب العمل للرفع من مستوى قدرات العمال عن طريق ملفات طبية خاصة بكل عامل والقيام بفحص دوري كل سنة يضمن إجراء تحاليل طبية وفحوصات عامة.

1–4– المراجعة المالية والمحاسبية:

تشتمل الرقابة المالية والمحاسبية على مايلي:

- ✓ مدى إتباع المؤسسة للمبادئ المحاسبية المقبولة والمعايير المقررة والمتمثلة في اللوائح والقوانين وكذا مراجعة الفواتير الواردة للمؤسسة من خلال مراجعة الشكل العام، المبالغ، والتأشير عليها من طرف مصلحة المالية والمحاسبة أما فيما يخص الخزينة والصندوق فالمراقبة والإقفال يكون أسبوعيا حيث تتم عملية التخليص للموردين إما نقدا عندما تكون الفاتورة ذات قيمة قليلة أما عندما تكون قيمة الفاتورة ضخمة فعملية التسديد تكون عن طريق الشيكات التي تكون مصادقة من طرف رئيس مصلحة المالية والمحاسبة والمدير العام؛
- ✓ بعد النظر في الشكل العام للفواتير يتم المراقبة للسلع والمواد الأولية الواردة عن طريق التصنيف، النوعية ...، فيما يتم مراجعة الملف المرفق مع الفاتورة إلى المحاضر الإستلام المصادقة عليها بعبارة (دقق وقابل للدفع)، وهذا بعد إمضاء رئيس مصلحة المالية والمحاسبة والمدير العام للمؤسسة؛
- ✓ مراجعة جدول المقاربات البنكية ومدى تطابقه مع الأرصدة الورادة من البنك والأرصدة الصادرة من طرف المؤسسة وكشف الثغرات إن وجدت.

1–5– أزمنة المراجعة:

تتم عملية المراجعة في مديرية الأشغال الثانوية لمؤسسة Construbest كل ثلاثي ومراجعة نهائية تكون عند كل إقفال للسنة المالية، المراجعة كل ثلاثي تخص كل مدريات المؤسسة، كما توجد مراجعة شهرية لبعض المصالح كمصلحة الحظيرة حيث تتم مراجعة تسيير مخزون الوقود، قطع الغيار المستهلكة ورفع تقرير لمصلحة المالية والمحاسبة لإتخاذ التدابير الازمة وإستدراك الوضعية إن وجدت إختلالات.

بالنسبة لدفع المؤسسة لإشتراكات الموظفين الخاصة بمصالح (cnas) صندوق الوطني للضمان الاجتماعي والصندوق الوطني للعطل المدفوعة الأجر والبطالة (cacobatph) وتحيينها في الوقت المحدد.

الجمع بين الأنواع الثلاثة يمكن للمؤسسة من الوصول إلى مستوى راقي من التحكم في التسيير، وهو ما ينعكس إيجابا على المؤسسة وتحقيق أهدافها المسطرة.

المطلب الثاني: منهجية المراجعة الداخلية في مديرية الأشغال الثانوية لمؤسسة Construbest.

2–1– إجراءات المراجعة الداخلية لمديرية الأشغال الثانوية بمؤسسة Construbest:

تتمثل إجراءات المراجعة الداخلية في مديرية الأشغال الثانوية لمؤسسة construbest على النحو التالي (أنظر الملحق رقم03):

2-1-1- **الهدف (ميدان التطبيق)**: هذه الطريقة تحدد كيفية الرقابة والمطابقة لنظام الرقابة الداخلية والإجراءات المخطط لها والتأكد من درجة السيطرة على العمليات ونجاعتها ووضع العمل المتواصل وتحسين الدورة، هذه الإجراءات تهتم بالمراجعة الداخلية المعمول بها من المراجعيين الداخليين أو الخارجيين في المؤسسة لحسابها.

2-1-2- **المراجع**: تتمثل في النقاط التالية:

- ✓ دليل المراجعة؛
- ✓ ميثاق المراجعة الداخلية الدولية؛
- ✓ إجراءات الداخلية للعمل؛
- ✓ القوانين والأنظمة.

2-1-3- **المسؤولية والعناية**: وتتمثل فيما يأتي:

- ✓ برنامج المراجعة الداخلية هو تحت مسؤولية مسؤول المراجعة؛
- ✓ لتحقيق المراجعة الداخلية يجب توفر مراجعيين داخليين مختصين بالإضافة للعملاء الخارجيين مرخص لهم؛
- ✓ تأهيل المراجعين الداخليين؛
- ✓ المراجع الداخلي يكون المسؤول على المراجعة ويسهر على تطبيق مبادئ المراجعة تطبيقات داخل المؤسسة تبعا لهذه الإجراءات والتحسين المستمر.

2-2- مراحل المراجعة الداخلية:

تشمل المراجعة الداخلية المراحل التالية:

2-2-1- **التخطيط للمراجعة الداخلية**: وتتمثل في النقاط التالية:

- ✓ مسؤول المراجعة ينجز مخطط يومي للمراجعة الداخلية لمدة ثلاث سنوات، الهدف هو إجراء المراجعة لجميع الأنظمة على هذا المجال؛
- ✓ المخطط يبين القطاع، الكيفية، نشاط المراجعة، مدة المراجعة، إسم المراجع؛
- ✓ مخطط المراجعة مصادق عليه من طرف الإدارة العليا.

2-2-2- **التحضير للمراجعة الداخلية**: وتشمل النقاط التالية:

- ✓ المراجع الداخلي يضبط تاريخ وتوقيت المراجعة الذي يتماشى مع الأشخاص محل المراجعة مع الأخذ بعين الإعتبار المدة المذكورة في المخطط في حالة وجود فرق بالنسبة للمخطط يتم إعلام مسؤول المراجعة؛
- ✓ مهمة المراجع الداخلي، هذا الأخير يذكر الهدف من المراجعة ثم يقدم مراحل المراجعة؛
- ✓ المراجعة إجتماعية ومراقبة الأنشطة المنجزة تبعا للمراجعة السابقة؛
- ✓ المراجع يقيم النظام في مجمله حيث يظهر نقاط القوة والنقاط التي يجب تحسينها؛
- ✓ يحدد الفوارق المسجلة في تقرير المراجعة ويستطيع أن يقترح توصيات.

2-2-3- **تقرير المراجعة الداخلية:** يشمل تقرير المراجعة الداخلية بالمؤسسة العناصر التالية:

- ✓ المراجع الداخلي يحرر تقرير المراجعة الداخلية ويرسله للمسؤول الأول عن المؤسسة؛
- ✓ مخطط الأنشطة يحدد مسؤول المراجعة ومخطط الأنشطة تبعا للفرواق المسجلة في المراجعة الداخلية؛
- ✓ مسؤول المراجعة يسجل إنجاز المراجعة الداخلية ويراقب أن تأطير المراجعة يضمن بداية الأنشطة المصححة تبعا للفوارق.

المطلب الثالث: تقنيات ووسائل المراجعة الداخلية بمديرية الأشغال الثانوية لمؤسسة Construbest.

تعتمد المؤسسة في عملية المراجعة الداخلية لجميع الأقسام على مجموعة من التقنيات والمتمثلة في:

3–1– المعاينة والجرد الفعلي:

تختص بمراجعة المديرية الإمداد حيث يقوم المسؤول عن المراجعة الداخلية بالقيام بالمعاينة والجرد لمصلحة التموين، مصلحة العتاد (آلات، مخزون قطع الغيار ....)، مصلحة الحظيرة وسائل النقل وآلات الحفر وكذا مصلحة الصيانة فيما يتعلق بمدى فعالية هذه الأخيرة والقيام بدورها بشكل جيد.

3–2– المراجعة المحاسبية:

تختص بمراجعة وتدقيق مديرية المالية والمحاسبة حيث يقوم مسؤول المراجعة الداخلية على التأكد من التقيد الجيد للحسابات ومعاينة المستندات والدفاتر المحاسبية والتأكيد على صحة القوائم المالية.

3–3– المراجعة المستندية:

تخص مديرية الموارد البشرية التي يقوم المسؤول عن المراجعة الداخلية بمراجعة ملفات العمال وسيرورة عملية التشغيل ومدى التقيد بالإجراءات الموضوعة من طرف الإدارة العامة.

3–4– نظام المصادقات:

حيث يقوم المراجع الداخلي التابع للمؤسسة بالإتصال بمصالح ذات الصلة بالمؤسسة لتأكيد صحة العمليات مثل البنوك، مصالح الضرائب، صندوق الضمان الإجتماعي وصندوق الوطني للعطل مدفوعة الأجر والبطالة ...إلخ.

المبحث الثالث: دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر بمديرية الأشغال الثانوية لمؤسسة construbest.

يلعب قسم المراجعة الداخلية دورا هاما مديرية الأشغال الثانوية لمؤسسة construbest حيث يعتبر من الركائز الأساسية التي تمكن هاته الأخيرة من الرقابة والتحكم في تسيير نشاطاتها والوقوف على أهم الإنحرافات وإكتشاف المخاطر لتحليلها وتصحيحها في الوقت المناسب.

المطلب الأول: المخاطر التي تواجه المؤسسة وكيفية معالجتها.

1-1- المخاطر التي تواجه المؤسسة:

بناء على المقابلة التي أجريناها مع رئيس مصلحة الموارد البشرية، رئيس مصلحة المالية والمحاسبة ورئيس قسم المراجعة الداخلية إتضح لنا أن المؤسسة تواجه العديد من المخاطر يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أقسام هي كالتالي تنقسم المخاطر التي تواجه المؤسسة إلى ثلاثة أقسام وهي كالأتي:

1-1-1- **المخاطر التشغيلية:** وتشمل المخاطر التالية:

أ- **مخاطر العمليات:** وتتمثل في:

- ✓ المنافسة في سوق العمل خاصة من طرف المؤسسات الخاصة؛
- ✓ ضعف وعدم فاعلية النشاطات داخل المؤسسة؛
- ✓ فقدان أو تراجع الموجودات الناجمة عن الإختلاس والسرقة؛
- ✓ عدم ملاءمة السجلات المستخدمة في العمليات المحاسبية والإدارية؛
- ✓ تدني قيمة المؤسسة في بيئة أو سوق العمل.

ب- **مخاطر الأفراد:** وتتمثل في:

- ✓ نقص التكوين وعدم القيام بالرسكلة الدورية؛
- ✓ غياب معايير الأداء المحددة بوضوح لقياس وإدارة الأداء (دوران الموظفين)؛
- ✓ إستقالة الموظفين والخروج إلى التقاعد عن طريق التقاعد النسبي؛
- ✓ خطر عدم وضع الشخص المناسب بالمكان المناسب؛
- ✓ خطر الثقافة الخاصة بالمؤسسة وعدم فهمها من قبل الموظفين.

ت- **المخاطر التكنولوجية (المعلومات):** وتتمثل في:

- ✓ تشمل العديد من الجوانب ذات العلاقة بإدارة وأمن المعلومات المتعلقة بالمؤسسة، بالإضافة إلى إختراق قاعدة البيانات والمعلومات والإطلاع عليها من قبل أشخاص آخرين.

1-1-2- **المخاطر التقنية:** وتتمثل في:

- ✓ إحتياجات المشروع قد تكون أعلى من الإمكانيات المتاحة؛
- ✓ عدم مطابقة المواد الموردة للمؤسسة (مواد أولية، قطع الغيار...إلخ) للمواصفات المطلوبة؛
- ✓ عدم إنجاز وإكتمال الأشغال في الوقت المحدد المنصوص عليها في دفتر الشروط للمشروع؛
- ✓ عدم مواكبة التطورات التقنية المتلاحقة؛
- ✓ تعرض الأجهزة للأعطال المفاجئة.

1-1-3- **المخاطر القانونية:** وتتمثل في:

- ✓ عدم التقيد بالقوانين والأنظمة حيث تقع تحت طائلة القانون فيما يتعلق بالعقود القانونية وتصاريح العمل؛
- ✓ خطر سقوط الحق التجاري نتيجة لعدم تحيين تواريخ القضايا المرتبطة بحقوق المؤسسة من قبل مصلحة المنازعات.

1-1-4- **المخاطر المالية:** وتتمثل في:

أ- **مخاطر الإئتمان:** هي المخاطر المرتبطة بالفشل في الإلتزامات التي تعهد بها العملاء.

ب- **مخاطر الأسعار (مخاطر أسعار السلع):** هي المخاطر المرتبطة بالتحركات غير المرغوبة (صعودا أو هبوطا) في الأسعار بالسوق لكون نشاط المؤسسة يعتمد على التموين المستمر بالمواد الأولية طيلة السنة.

ت- **مخاطر السيولة أو الأموال:** هي المخاطر الناتجة عن فشل المؤسسة في الوفاء بأعباء الديون وفقا للشروط المتفق عليها من قبل الممولين أو المقرضين.

1-2- كيفية معالجة المخاطر التي تواجه المؤسسة:

بالنسبة لكيفية مواجهة المخاطر المحيطة بالمؤسسة تقوم الإدارة العليا بوضع بدائل مناسبة لتغطية هذه المخاطر بناءا على تقارير الواردة لها سواء من طرف رئيس قسم المؤاجعة الداخلية ورئيس مصلحة المالية والمحاسبة ورئيس مصلحة الموارد البشرية لإيجاد الحلول المناسبة، ويمكن إستخلاصها فيمايلي:

1-2-1- **بالنسبة للمخاطر التشغيلية:** تقوم المؤسسة بوضع حلول المناسبة وهي كالآتي:

- ✓ عقد إتفاقيات تربص وتكوين مع المؤسسات الخاصة بهذا المجال كجامعة قالمة، المعهد الوطني للتكوين المهني ...إلخ؛
- ✓ القيام بالرسكلة الدورية لجميع الموظفين بالمؤسسة؛
- ✓ أخذ عينات على المواد الأولية وقطع الغيار قبل عملية الإقتناء لمعاينتها بشكل صحيح، ودراسة إحتياجات المؤسسة؛
- ✓ الإستعانة بمكاتب الدراسات للقيام بدراسة جدوى المشاريع بشكل مناسب.

1-2-2- **بالنسبة للمخاطر القانونية:** يجب على المؤسسة القيام بمايلي:

- ✓ إبرام إتفاقيات مع مكتب إستشارات قانونية يتمتع بالخبرة الكافية لمعالجة القضايا التي تكون محل نزاعات.

1-2-3- **بالنسبة للمخاطر المالية:** تقوم المؤسسة بدراسة النسب لمعرفة الوضعية المالية لها، حيث قمنا بإجراء دراسة مقارنة لسنتي 2012و2013 لمعرفة نسبة المخاطر المالية لديها (أنظر الملحق رقم05-06-07):

أ- **صافي رأس المال العامل:** يستخدم صافي رأس المال العامل في تقدير قدرة الشركة على تمويل عملياتها [1] اليومية والوفاء بإلتزاماتها قصيرة الأجل، فالمؤسسات تسعى إلى موارنة الربحية مع السيولة لضمان إمكانية تسيير أنشطتها، ونتيجة لذلك تسعى إلى تحقيق التشغيل الأمثل لرأس المال العامل لتعظيم السيولة وخفض تكلفة رأس المال، ويأخذ صافي رأس المال العامل القيم الآتية:

- ✓ قيمة موجبة (+): يعكس ذلك سلامة موقف صافي رأس المال العامل ويعني ذلك وجود هامش أمان لدائني المؤسسة في الأجل القصير؛
- ✓ قيمة صفر(0): فيعني ذلك إنعدام هامش الأمان لدائني المؤسسة في الأجل القصير؛
- ✓ قيمة سالبة(−): يعني ذلك بالطبع أن الأامر يزداد تعقيدا وتدهور موقف أصحاب الدائنين وفي هذه الحالة ينتقل عبء مخاطر الأعمال إلى الدائنين، ويحسب بالعلاقة التالية:

صافي رأس المال العامل = مجموع الأصول المتداولة –مجموع الخصوم المتداولة

جدول رقم (3–1): يوضح صافي رأس المال العامل

	العملية	النتيجة
سنة2012	92350009.62-94513174.19	2163164.57
سنة 2013	106385984.73 -139692162.06	33306177.33

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق مقدمة من المؤسسة

نلاحظ أن المؤسسة سجلت في سنتي 2013/2012 على التوالي قيم وجبة في صافي رأس المال العامل وهو ما يعني وجود هامش أمان لدائني الشركة في الأجل القصير.

ب- **نسبة السيولة:** تحظى السيولة بأهمية بالغة لدى كافة المؤسسات بإعتبارها المؤشر الأول الدال على قدرة المؤسسة على الوفاء بإلتزاماتها قصيرة الأجل ومن أهم النسب المستخدمة في قياس سيولة المؤسسة نجد نسبة السيولة العامة وتحسب بالعلاقة التالية:

نسبة السيولة = مجموع الأصول المتداولة / مجموع الخصوم المتداولة

جدول رقم (3–2): يوضح نسبة السيولة

	العملية	النتيجة
سنة2012	92350009.62/94513174.19	1.02
سنة 2013	106385984.73/139692162.06	1.31

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق مقدمة من المؤسسة

[1] https://hrdiscussion.com/hr87432.html , 20:10 25/05/2018.

نلاحظ أن المؤسسة سجلت في سنة 2012 نسبة 1.02 في حين بلغت في سنة 2013 نسبة 1.31 أي تفوق النسبة المعيارية المقدرة 1.2 بقيمة 0.11 مما يدل على التوازن المالي للمؤسسة في المدى القصير ويأكد على مقدرة المؤسسة على الوفاء بإلتزاماتها الجارية.

ت– **نسبة السيولة السريعة:** تعتبر هذه النسبة أكثر دقة في قياس قدرة المؤسسة على سداد إلتزاماتها قصيرة [1] الأجل، إذ تستبعد في حسابها عنصر المخزون بإعتباره أقل عناصر الأصول المتداولة سيولة وأكثرها عرضة للخسارة، وتعتبر1.1 نسبة مقبولة تدل على أن المؤسسة قادرة على مواجهة إلتزاماتها الجارية دون الحاجة لإستخدام المخزون، وتحسب هذه النسبة وفق العلاقة التالية:

السيولة السريعة = (مجموع الأصول المتداولة – المخزون) / مجموع الخصوم المتداولة

جدول رقم (3–3): يوضح نسبة السيولة السريعة

	العملية	النتيجة
سنة 2012	(15123135.17 -94513174.19) 92350009.62/	0.85
سنة2013	(20009004.40-139692162.06) 106385984.73/	1.12

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق مقدمة من المؤسسة

نلاحظ أن المؤسسة سجلت في سنة 2012 نسبة 0.85 وهذا يعني أن كل 1دج من الديون قصيرة الأجل لا يقابله سوى ما يعادل 0.85 دج من الأصول المتداولة سريعة التحول إلى نقدية أما بالنسبة لسنة 2013 سجلت المؤسسة نسبة 1.12 وهذا يعني أن كل 1دج من الديون القصيرة الأجل يقابله ما يعادل 1.12 دج من الأصول المتداولة سريعة التحول إلى نقدية، أي أن المؤسسة وبشكل عام تتميز بدرجة سيولة مرضية.

ث– **نسبة الرفع المالي:** يحصل على هذه النسبة بقسمة الديون على أموال حقوق أصحاب المشروع في [2] هيكل تمويل المؤسسة فكلما تم إستخدام الديون بدرجة كبيرة، كلما إرتفعت نسبة المديونية إلى حقوق أصحاب المشروع، ويدل ذلك على مخاطر أكبر على الدائنين لضعف نسبة تمويل الشركاء والمساهمين وتحسب وفق العلاقة التالي:

[1] مرجع سبق ذكره.

[2] http://www.doubleclick.com.eg/Articles/financial-analysis ,18:00, 26/05/2018.

نسبة الرفع المالي = الديون / أموال حقوق أصحاب المشروع

جدول رقم (3–4): يوضح نسبة الرفع المالي

	العملية	النتيجة
سنة 2012	22579841.32 / 123988892.95	4.9
سنة2013	34315924.50/159413438.69	4.64

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق مقدمة من المؤسسة

نلاحظ أن المؤسسة سجلت في سنة 2012 نسبة 4.9 أما في سنة 2013 سجلت نسبة 4.64.

المطلب الثاني: تقرير المراجعة الداخلية لسنة 2013 الخاص بمديرية الأشغال الثانوية لمؤسسة Construbest.

يعتمد قسم المراجعة الداخلية بمديرية الأشغال الثانوية لمؤسسة **Construbest** على البنود التالية (أنظر الملحق رقم02):

2–1– الفهرس: حيث يشمل النعاصر التالية

- ✓ برنامج المراجعة لأنشطة 2013؛
- ✓ حالة تنفيذ برنامج المراجعة لأنشطة 2013؛
- ✓ خطة مراحل المراجعة المنفذة خلال أنشطة 2013؛
- ✓ القرار المتخذ من طرف الإدارة العامة؛
- ✓ توقعات برنامج المراجعة لأنشطة 2014.

2–2– برنامج المراجعة لأنشطة 2013: يتمثل برنامج المراجعة لأنشطة 2013 في الجدول التالي:

جدول رقم (3–5): يوضح برنامج المراجعة لأنشطة 2013.

الثلاثي الأول	لاشيء
الثلاثي الثاني	لاشيء
الثلاثي الثالث	لاشيء
الثلاثي الرابع	✓ تقرير المراجعة لمصلحة الموارد البشرية؛ ✓ تقرير المراجعة لمصلحة التموين؛ ✓ تقرير المراجعة لمصلحة التثبيتات.

المصدر: قسم المراجعة بمديرية الأشغال الثانوية

2–3– حالة تنفيذ برنامج المراجعة لأنشطة 2013: تتمثل حالة تنفيذ برنامج المراجعة لأنشطة 2013 في الجدول التالي:

جدول رقم (3–6): يوضح حالة تنفيذ برنامج المراجعة لأنشطة 2013.

الثلاثي الأول	لاشيء
الثلاثي الثاني	لاشيء
الثلاثي الثالث	لاشيء
الثلاثي الرابع	✓ تقرير المراجعة لمصلحة الموارد البشرية (عملية منفذة)؛ ✓ تقرير المراجعة لمصلحة التموين (عملية منفذة)؛ ✓ تقرير المراجعة لمصلحة التثبيتات (عملية غير منفذة).

المصدر: قسم المراجعة بمديرية الأشغال الثانوية

2–4– خطة مراحل المراجعة المنفذة لأنشطة 2013: تشمل خطة مراحل المراجعة الداخلية المنفذة لأنشطة 2013 فيمايلي:

2-4-1- **(الفترة الثلاثي الرابع 2013)**:

أ- **مصلحة الموارد البشرية:**

جدول رقم (3–7): يوضح مراحل مراجعة مصلحة الموراد البشرية

البنية المعنية	✓ مصلحة الموارد البشرية؛ ✓ رئيس المصلحة صخري نورة؛ ✓ المكلف بالمتابعة وتسيير العقود حمودة فايزة؛ ✓ المكلف بالأجور حمايلية عقيلة.
الموضوع	✓ تحليل النظام العام وطريقة عمل مصلحة الموارد البشرية؛ ✓ تحديد الخلل الكبير؛ ✓ العمليات التصحيحية والوقائية الضرورية.
الملاحظات	✓ حساب الضريبة على الدخل الإجمالي لمعاشات المعاقين غير صحيح (خاطيء).
التوصيات	✓ تجنب توضيح متوى ملفات المستخدمين؛ ✓ تجنب تراكم المهام؛ ✓ ضرورة التكوين في الموارد البشرية؛ ✓ ضرورة تحسين مستوى عناصر مصلحة الموارد البشرية.

المصدر: قسم المراجعة بمديرية الأشغال الثانوية

ب- **مصلحة التموين:**

جدول رقم (3–8): يوضح مراحل مراجعة مصلحة التموين.

البنية المعنية	✓ مصلحة التموين؛ ✓ رئيس المصلحة بن سليم سليم؛ ✓ عقود DAIP المكلفة بتسيير المخزون بوناب يوسف؛ ✓ المشتري البكري عبد الحفيظ.
الموضوع	✓ المهمة تتمحور حول مراقبة مدى إحترام القوانين المعمول بها داخل مصلحة التموين.
الملاحظات	✓ تطبيق قانون الأسواق العمومية؛ ✓ تعيين اللجان من طرف المسؤول الأول وهو المدير العام (اللجان العملياتية).
التوصيات	✓ التشخيص المعمول به على مستوى البنية: سمح لنا بأخذ التوصيات المهمة على المستوى التنظيمي من أجل تحسين المستوى التطبيقي وتحسين المستخدمين بأهمية التكوين لكي يمارس عمل جاد وفعال لتسيير المخزونات حسب قانون الأسواق العمومية، اللجان الداخلية يتم تعيينها بقرار من المدير العام.

المصدر: قسم المراجعة بمديرية الأشغال الثانوية

2-4-2- القرارات المتخذة من طرف الإدارة العامة:

- ✓ المديرية العامة: لاحظت أن الأرباح المحصلة من وراء عدم دفع الضريبة على الدخل الإجمالي IRG للمعاقين (أعطاب وحوادث العمل)، ناتج عن عدم تقديم ملفاتهم لإدخالهم في مصلحة الضرائب؛
- ✓ العطل السنوية: الفترة التي تكون فبها المؤسسة غير نشطة تضطر فيها إلى إحالة الموظفين إلى عطل تقنية؛
- ✓ حاليا نقص التعداد بالنسبة لعدد العمال يسمح بإنطلاق المؤسسة من جديد.

2-4-3- **توقعات برنامج المراجعة لأنشطة 2014**: تتمثل توقعات برنامج المراجعة لأنشطة 2014 الخاص بالمؤسسة على مايلي:

جدول رقم (3–9): يوضح توقعات برنامج المراجعة لأنشطة 2014.

الثلاثي الأول	✓ حصيلة المراجعة لسنة 2013؛ ✓ تقرير المراجعة في الممتلكات (عملية غير منفذة)؛ ✓ مراجعة عملية الجرد؛ ✓ تسيير المستخدمين.
الثلاثي الثاني	✓ التصريح الضريبي للأنشطة لسنة 2013؛ ✓ تقرير النظافة والأمن؛ ✓ تقرير الخزينة.
الثلاثي الثالث	✓ مراجعة ومراقبة الأجور؛ ✓ مراجعة الإنجازات أو المشاريع (حالة المشاريع).
الثلاثي الرابع	✓ تسيير المعدات؛ ✓ حصيلة المراجعة لدورة 2014 (التشخيص والتوصيات).

المصدر: قسم المراجعة بمديرية الأشغال الثانوية.

ملاحظة: قمنا بدراسة لسنة 2013 فقط نظرا لشغور منصب مسؤول قسم المراجعة الداخلية بالمؤسسة إلى غاية نهاية ديسمبر 2017.

المطلب الثالث: تقييم دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسة.

للمعرفة الدور الذي تلعبه المراجعة الداخلية بمؤسسة مديرية الأشغال الثانوية ومدى تفعليها لإدارة المخاطر؛ قمنا بإجراء مقابلة مع المسؤول عن المراجعة الداخلية بالمؤسسة، وأهم النقاط التي تمحورت حول هذه المقابلة نوجزها في الجدول التالي:

جدول رقم (3–10): نتائج المقابلة مع رئيس قسم المراجعة الداخلية التابع للمؤسسة

الأسئلة	نعم	لا	نوعا ما	الملاحظات
1–من حيث الوقت: • هل تتم عملية المراجعة بالمؤسسة في وقت محدد؟ • هل تتم عملية المراجعة في المؤسسة بصورة منتظمة؟	× ×			تتم عملية المراجعة كل ثلاثي ومراجعة سنوية عند إقفال كل سنة مالية وهو مناسب لنشاط المؤسسة
2–هل تتم عملية المراجعة في الفرع في نفس الوقت التي تقوم به المؤسسة الأم؟	×			
3–هل البيئة التي تعمل فيها المؤسسة تشكل مصدر خطر؟	×			من خلال دراسة بيئة المحيطة بالمؤسسة نجد أنه هناك مجموعة من المخاطر
4–هل تقوم المؤسسة بمحاولات لإكتشاف المخاطر وتحديدها؟	×			
5–هل تقوم الإدارة بوضع نظم خاصة لإجراءات إدارة المخاطر في المؤسسة؟		×		
6–هل يتم تحديد برنامج المراجعة بناءا على المخاطر المصاحبة للأنشطة؟	×			
7–هل يتمتع المراجع الداخلي بإستقلالية داخل المؤسسة للحصول على المعلومات المرتبطة بالمخاطر؟	×			
8–هل تأخذ المؤسسة دراسة المخاطر بعين الإعتبار في عملية صياغة الإستراتيجية؟	×			
9–هل يقوم المراجع الداخلي بتقييم كفاءة وفعالية الضوابط الموضوعة لمواجهة المخاطر؟	×			
10–هل قيام المراجعة الداخلية بتقديم تأكيد بأن المخاطر تم إدارتها بفاعلية لتصبح في حدود المستوى المقبول من شأنه أن يؤدي إلى تحسين فعالية إدارة المخاطر؟	×			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج المقابلة مسؤول قسم المراجعة الداخلية بالمؤسسة.

من خلال عملية الإستقصاء التي قمنا بها نستخلص أن معظم الإجابات كانت بنعم حيث ظهرت لنا أن لقسم مراجعة الداخلية بمؤسسة مديرية الأشغال الثانوية دور هام في تخطي المخاطر بفعالية، ومن خلال المقابلة نستنتج أن:

1- **بالنسبة للسؤال الأول**: الخاص بوقت عملية المراجعة، تتم عملية المراجعة كل ثلاثي لجميع القسام التابعة للمؤسسة بالإضافة إلى مراجعة شهرية لمصلحة التموين مصلحة العتاد والحظيرة لطبيعة نشاطها، وفي نهاية كل سنة تقوم المؤسسة بمراجعة سنوية تشمل جميع الأقسام التابعة لها.

2- **بالنسبة للسؤال الثاني**: الخاص بوقت المراجعة للفرع والمراجعة للمؤسسة الأم، تتم عملية المراجعة بالمؤسسة في نفس وقت مراجعة المؤسسة الأم إلى في المصالح التي تستوجب مراجعة شهرية كما سبق ذكره.

3- **بالنسبة للسؤال الثالث**: الخاص بالمخاطر المحيطة ببيئة المؤسسة، حيث نجد أنها تتمتع بيئة المؤسسة بمخاطر عديدة تحيط بها وذلك راجع إلى طبيعة نشاطها خاصة المنافسة حيث تعتبر أهم خطر لأن المؤسسات الخاصة تتميز بالتكاليف المنخفضة مقارنة بالمؤسسات العمومية.

4- **بالنسبة للسؤال الرابع**: الخاص بمحاولات المؤسسة في إكتشاف وتحديد المخاطر، نجد أن المؤسسة تسعى دائما لإكتشاف وتحديد المخاطر التي يمكن أن تقع فيها وبعد ذلك العمل على التقليل منها وتجنبها.

5- **بالنسبة للسؤال الخامس**: الخاص بقيام المؤسسة بوضع نظم خاصة لإدارة المخاطر في المؤسسة، نجد أن المؤسسة لا تقوم بوضع نظم خاصة لإدارة المخاطر بإستثناء تطبيق النظام الداخلي والإتفاقيات الجماعية بإستخدام التخفيض في التكاليف الثابتة.

6- **بالنسبة للسؤال السادس**: الخاص بتحديد برنامج المراجعة بناءا على المخاطر المصاحبة للأنشطة، يتضح لنا أن المؤسسة تقوم بتحديد برنامج المراجعة بناءا على التقارير السابقة سواء تقارير المراجعة الداخلية أو تقارير المراجعين الخارجيين المرتبطين بالمؤسسة.

7- بالنسبة للسؤال السابع: الخاص بإستقلالية المراجع الداخلي وحصوله على المعلومات المرتبطة بالمخاطر، نجد أنه يتمتع بالإستقلالية التامة، السرية والدقة لأنه يتبع الإدارة العليا حيث يقدم التقارير بحيادية ومباشرة إلى الإدارة العامة

8- **بالنسبة للسؤال الثامن**: الخاص صياغة الإستراتيجية بناءا على المخاطر المحيطة بالمؤسسة، نجد أنه يوجد سنويا إجتماعات للجان مختلفة مثل لجنة الصفقات، اللجنة الدائمة للمشتريات، اللجنة التقنية لإختيار المشاريع ومع الأخذ بعين الإعتبار المخاطر التي تواجه المؤسسة عن طريق إعداد الميزانيات التقديرية تحيين خطوط القروض ودراسة مدى قدرتها على تمويل المشاريع وحاجتها للإستعمال الأمثل للقروض.

9- **بالنسبة للسؤال التاسع**: الخاص بتقييم المراجعة الداخلية للإجراءات الموضوعة لمواجهة المخاطر بالمؤسسة، نجد أنه يقوم بالتقييم عن طريق الإجراءات والخطة الموضوعة من طرف الإدارة العامة.

10– بالنسبة للسؤال العاشر: الخاص بتأكيد المراجعة الداخلية على أن المخاطر تم إدارتها بشكل جيد مما يؤثر إيجابا على فعالية إدارة المخاطر، حيث كانت الإجابة بنعم لكونها تؤثر بشكل هام نتيجة لتوصيات التي يقدمها المراجع في التقارير، حيث تقع المسؤولية التامة له في المصادقة والتأكيد على أن إدارة المخاطر تتمتع بالقوة المثلى لتحسين فعالية المؤسسة.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا الميدانية لمؤسسة مديرية الأشغال الثانوية ببومهرة أحمد ولاية قالمة وتعرفنا على سير مهمة المراجعة الداخلية، وكيفية إدارة المراجع للمخاطر نرى أنه من الضروري بذل المزيد من الجهود للإهتمام بوظيفة المراجعة الداخلية لدورها الهام الذي تلعبه في تفعيل إدارة المخاطر، إذ يتوجب على الإدارة العليا الإلتفات إلى قسم المراجعة الداخلية ومساعدته على إكتشاف وتقييم المخاطر في الوقت المناسب وذلك بقيام هذه الأخيرة بالوظيفة الإستشارية المسندة لها، للتأكيد على أن المخاطر قد تم إدارتها بالشكل المعقول لتحسين نشاطات المؤسسة من جميع الجوانب.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

تمنح المؤسسات أهمية كبيرة لحماية ممتلكاتها وحقوقها خصوصا مع كبر حجمها وتشعبها، وذلك حفاظا على بقائها وإستمرارها، وهذا ما أدى بالمسؤولين إلى ضرورة وضع نظام للرقابة الداخلية فعال كفيل بحماية حقوق هذه المؤسسات وموجوداتها من شتى أعمال التلاعب والإهمال ويضمن سير عملياتها وسلامة العمليات المحاسبية والوثائق المالية من حالات الأخطاء والغش والتزوير.

فالمخاطر التي يفرضها المحيط أصبحت تلح على أي مؤسسة ضرورة إدارتها وتسييرها وفق منهجية سليمة قائمة على أسس عملية واضحة فعامل تحقيق النجاح وإقتناص الفرص وتجنب التهديدات والحد من التعرض للخسائر كلها تمثل المبررات الرئيسية لإدارة مختلف المخاطر الحيطة بها بصفة أكثر كفاءة وفعالية، إن معرفة المخاطر وتقويمها وإدارتها هي من العوامل الرئيسية في نجاح المؤسسة الاقتصادية وإزدهارها وتحقيقها لأهدافها.

من أجل وضع حدا لحدوث هذه المخاطر وضعت هذه المؤسسات من أولويتها تطبيق أساليب وطرق تمكنها من تحاشي هذه المخاطر فموضوع إدارة المخاطر يتمثل في تحليل وتقييم المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة وإبلاغ الإدارة بذلك من خلال المراجعة الداخلية يمكن كذلك للمراجع الداخلي والفريق الذي معه من الفحص والتقرير عن المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة والعمال الذي قامت به إدارة المخاطر في محاولة الإكتشاف ومواجهة المخاطر المحتملة وذلك من خلال التقرير الذي يقوم بإعداده المراجع الداخلي.

نتائج إختبار الفرضيات:

- تتمثل الفرضية الأولى في كون "**توجد علاقة بين إستقلالية إدارة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية**".

هذا ما تم إثباته، حيث توصلنا إلى أن قسم المراجعة الداخلية في المؤسسة يتمتع بكامل الإستقلالية لأنه يتبع الإدارة العامة مباشرة، وذلك بناء على تبني قسم المراجعة الداخلية المعايير الدولية للمهنة من أجل أن يؤدي مهمته على أحسن وجه.

- أما فيما يخص الفرضية الثانية فتتمثل في: " **توجد علاقة بين تطبيق نظام محكم لأعمال المراجعة الداخلية وتفعيل إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية**".

هذا ما تم إثباته، حيث تم دراسته في الفصل الأول نظريا حيث تطرقنا إلى أن المراجع الداخلي يقوم بتقييم كل من الإجراءات ونظام الرقابة وهذا ما تطرقنا له في الدراسة التطبيقية بمؤسسة مديرية الأشغال الثانوية حيث يبدأ تطبيق نظام المراجعة الداخلية بمراحل، المرحلة الأولى التخطيط للمراجعة الداخلية، والمرحلة الثانية تتعلق بالتحضير لمهمة المراجعة الداخلية، أما المرحلة الثالثة فتتلخص في التقارير المراجعة الداخلية، أم بالنسبة لتفعيل إدارة المخاطر فقد تم إثباته في الفصل الثاني من خلال مراجعة برنامج إدارة المخاطر لأن هذه العملية تمر بعدة مراحل على حدى.

1. **نتائج الدراسة:** ومن خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى عدة نتائج تتمثل أهمها فيما يلي:

- تعتبر المراجعة الداخلية وظيفة رقابية لإكتشاف الإختلالات والأخطاء والعمل على معالجتها؛
- لم يعد دور المراجعة الداخلية محصورا فقط في مراجعة وفحص الحسابات والقوائم المالية بل تعدى ذلك من خلال الإهتمام بإدارة المخاطر والتأكد على أن المخاطر المحتمل حدوثها تدار بفعالية، مع تقديم التوجيهات والتحسينات في مجال إدارة المخاطر؛
- تساعد المراجعة الداخلية على إتخاذ القرارات بكفاءة وفعالية؛
- إن إصدار معايير المراجعة الداخلية أوضحت بشكل أساس قواعد وإرشادات محددة للممارسة نشاط المراجعة الداخلية، وأوضحت المهام المطلوبة من المراجع الداخلي وخاصة فيما يتعلق بمراجعة إدارة المخاطر؛
- إن إدارة المخاطر هي ضرورة لإنجاح المؤسسات الإقتصادية وإستمرارية عملها؛
- يقوم المراجع الداخلي بمراقبة وتقييم نظام إدارة المخاطر القائم في المؤسسة وذلك لتحقيق أهدافها وتقليل الخسائر المحتملة؛
- تتمثل المهمة الملقاة على عاتق إدارة المخاطر في تحديد المخاطر وإدارتها، بينما المراجع الداخلي فيقتصر دوره على تأكيد موضوعي بأن المخاطر تدار بكفاءة وفاعلية؛
- هناك تنسيق لأدوار بين المراجع الداخلي وإدارة المخاطر وذلك من خلال تحقق من التوصيات التي أعدها المراجع الداخلي بشأن إدارة المخاطر في المؤسسة؛
- هناك وعي لدى المراجع الداخلي بأهمية دوره في تفعيل إدارة المخاطر في مؤسسة مديرية الأشغال الثانوية ببومهرة أحمد؛
- يوجد عدم الاهتمام من قبل مؤسسة مديرية الأشغال الثانوية ببومهرة أحمد بأهمية الحصول عامليها في قسم المراجعة الداخلية على الشهادات المهنية الدولية في هذا المجال، بالإضافة إلى قلة الدورات التدريبية التي تتيح للعاملين متابعة التطورات في مجال المراجعة الداخلية؛
- تعتمد مؤسسة مديرية الأشغال الثانوية ببومهرة أحمد بنسبة كبيرة على المراجعة الداخلية في كشف الأخطاء والتقليل من المخاطر التي ممكن أن تتعرض لها المؤسسة في المستقبل.

2. التوصيات:

إستنادا إلى الإستنتاجات التي أفصحت عنها الدراسة الميدانية بمؤسسة مديرية الأشغال الثانوية ببومهرة أحمد، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي نراها كفيلة بتطبيق دور المراجعة الداخلية وعلى رأسها حتمية تفعيل إدارة المخاطر، نترجم هذه التوصيات في النقاط التالية:

- لابد من إلزام المؤسسات بمختلف أنواعها على وضع نظام لإدارة المخاطر، وأن تكون الأفراد الذين يعملون في إدارة المخاطر يتمتعون بالخبرة اللازمة في إدارة المخاطر بمختلف أنواعها؛
- ضرورة تقديم الدعم للمراجع الداخلي من خلال توفير المعلومات اللازمة والتصدي للعراقيل التي تواجهه في أداء مهامه؛
- ضرورة العمل على تأهيل المراجعين القائمين بعملية المراجعة الداخلية تأهيلا جيدا يتلائم مع حجم المؤسسة والأهداف التي تسعى للوصول إليها، مع شرح وتبسيط معايير المراجعة الدولية بحيث تكون لديهم جوانب المعرفة والخبرة والمهارات اللازمة للقيام بالمراجعة الداخلية وخاصة المتعلقة بالمخاطر؛
- ضرورة وجود الإفصاح الكافي عن المعلومات الصادقة والمعبرة عن الوضع المالي للمؤسسة، بحيث تكون مساعدة على تحديد الأخطاء وإكتشافها للتقليل من المخاطر التي ممكن أن تتعرض لها المؤسسة؛
- ضرورة إستحداث مصالح يكون الهدف منها التحكم في درجات المخاطر التي تتعرض لها وتنوعها؛
- ضرورة الإستقلالية الكافية للمراجع الداخلي في مؤسسة مديرية الاشغال الثانوية ببومهرة أحمد.

آفاق الدراسة:

من خلال دراستنا لموضوع دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في المؤسسة الإقتصادية، تبين لنا أن الموضوع يفتح الآفاق لدراسات مستقبلية مفيدة لجزئياته ومكملة أمام الطلبة والباحثين والراغبين في التطرق لذلك، وفي ختام هذا البحث نتمنى أن تكون لنا الفرصة في المستقبل للبحث في هذا الموضوع في دراسات عليا وقد إقترحت موضوع جديد يمكن دراسته:

- دور المراجع الداخلي في تقييم البعد الإستراتيجي لمخاطر رأس المال الفكري؛
- أثر المراجعة الخارجية على تفعيل نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية؛
- أهمية نظم المعلومات في رفع فعالية المراجعة الداخلية في المؤسسة.

والحمد لله رب العالمين

قائمة المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية

1- الكتب

1-1- ألان وراج / إيان جليندون، إدارة المخاطر، دار المريخ، السعودية، 2008.

1-2- ألفين أرينر وجيمس لوبك، المراجعة مدخل متكامل، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2005

1-3- أمين السيد احمد لطفي، التطورات الحديثة في المراجعة، الدار الجامعية، مصر، 2007

1-4- امين السيد أحمد لطفي، فلسفة المراجعة، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، مصر، 2009.

1-5- إيهاب نظمي إبراهيم، التدقيق القائم على مخاطر الأعمال حداثة وتطور، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.

1-6- إيهاب نظمي، هاني العزب، تدقيق الحسابات الإطار النظري، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.

1-7- بن علي بلعزوز، إدارة المخاطر، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

1-8- توفيق مصطفي أبو رقبة، عبد الهادي إسحاق المصري، تدقيق ومراجعة الحسابات، الطبعة الأولى، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.

1-9- حاتم محمد الشيشيني، أساسيات المراجعة، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر 2008.

1-10- حازم هاشم الألوسي، الطريق إلى علم المراجعة والتدقيق، الجامعة المفتوحة طرابلس، الطبعة الأولى، ليبيا 2003.

1-11- خالد وهيب الراوي، إدارة المخاطر المالية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن 2009.

1-12- خلف عبد الله الواردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA، الطبعة الأولى الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.

1-13- خلف عبد الله الواردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى الأردن، 2006.

1-14- داوود يوسف صبح، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية، الطبعة الثانية، إتحاد المصارف العربية لبنان، 2010.

1-15- زاهرة توفيق سواد، مراجعة الحسابات والتدقيق، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

1-16- زيد منير عبوي، إدارة التأمين والمخاطر، الطبعة الأولى، دار كنوز للمعرفة للنشر والتوزيع، الأردن 2006.

1-17- سعد فؤاد علي حبابة، أصول تدقيق الحسابات، الطبعة الأولى، دار الإبتكار للنشر والتوزيع، الأردن 2017.

1-18- سعيد جمعة عقل، حربي محمد عريقات، مبادئ التأمين، دار البداية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى الأردن، 2016.

1-19- سمير الخطيب، قياس وإدارة المخاطر بالبنوك، الناشر منشأة المعارف، مصر، 2005.

1-20- سيد محمد جاد الرب، الإتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات، الطبعة الثانية، مصر،2015.

1-21- شحاته السيد شحاته، دراسات متقدمة في الرقابة والمراجعة الداخلية وفقا لأحدث المعايير الدولية الأمريكية، دار التعليم الجامعي، مصر، 2014.

1-22- طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك)، الدار الجامعية، مصر، 2007.

1-23- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب)، الدار الجامعية، مصر 2005.

1-24- عبد الرزاق محمد عثمان، أصول التدقيق والرقابة الداخلية، الطبعة الأولى، شركة أبناء شريف الأنصاري للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 2011.

1-25- عبد الرؤوف أحمد علي محمد، إدارة المخاطر والأزمات، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، مصر 2016.

1-26- عبد الفتاح الصحن، مبادئ وأسس المراجعة علما وعملا، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1993.

1-27- عيد أحمد أبو بكر، وليد إسماعيل السيفو، إدارة الخطر والتأمين، دار اليازوري العليمة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2009.

1-28- محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، المراجعة وتدقيق الحسابات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2003.

1-29- محمد السيد سرايا، أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007.

1-30- محمد الفيومي محمد وآخرون، دراسات متقدمة في المراجعة، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث مصر، 2008.

1-31- محمد سمير الصبان، وآخرون، أسس المراجعة، الأسس العلمية والعملية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع مصر، 2004.

1-32- محي الدين عبد الرزاق حمزة، أصول مراجعة الحسابات، دار الإعصار العلمي، الطبعة الأولى، الأردن 2017.

1-33- منصور أحمد البديوي، شحاته السيد شحاته، دراسات في الاتجاهات الحديثة في المراجعة، دار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2003.

1-34- نادر شعبان إبراهيم السواح، النقود البلاستيكية وأثر المعاملات الإلكترونية على المراجعة الداخلية في البنوك التجارية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2006.

1-35- نادر شعبان إبراهيم السواح، ثناء على القباني، المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني، الدار الجامعية، مصر، 2006.

1-36- ناصر دادي عدون، عبد الرحمان بابنات، التدقيق الإداري وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، دار المحمدي العامة، الجزائر، 2008.

1-37- نوري موسى شقيري، إدارة المخاطر، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن 2012.

2- الرسائل الجامعية

2-1- الدكتوراه:

2-1-1- لخضر أوصيف، دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات، دراسة حالة مجمع صيدال مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2010/2009.

2-1-2- محمد الجموعي قريشي، دور الهندسة المالية الإسلامية في إدارة مخاطر صيغ التمويل الإسلامي دراسة حالة بنك البركة الجزائري وعينة من المصارف الإسلامية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص مالية ومحاسبة، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر 2018/2017.

2-2- الماجستير:

2-2-1- إبراهيم رباح إبراهيم المدهون، دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف العاملة في قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير تخصص محاسبة والتمويل، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2011.

2-2-2- شدري معمر سعاد، دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة سونلغاز، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في مالية المؤسسة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، غير منشورة، 2009/2008.

2-2-3- شعباني لطفي، المراجعة الداخلية، مهمتها مساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة، دراسة حالة قسم تصدير الغاز التابع لنشاط التجاري لمجمع سوناطراك، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم إقتصادية فرع إدارة أعمال، غير منشورة، جامعة الجزائر،2004/2003.

2-2-4- عبد السلام عبد الله سعيد أبو سرعة، التكامل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية، دراسة حالة بين شركة مجني وحازم وحسن وشركاؤهم، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2010/2009.

2-2-5- عبدلي لطيفة، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر 2012/2011.

2-2-6- عبده أحمد عبده عتش، إطار مقترح لتفعيل دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر في بيئة الأعمال المصرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص محاسبة، غير منشورة، جامعة طنطا، مصر، 2011.

2-2-7- غوالي محمد بشير، دور المراجعة في تفعيل الرقابة داخل المؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة ورقلة، 2003.

2-2-8- مؤمن محمد حسن العفيفي، مدى قدرة المراجع الداخلي من خلال تطبيق معايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية الدولية على مواجهة ظاهرة الفساد المالي في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، غير منشورة، جامعة غزة فلسطين، 2009.

2-2-9- هيا مروان إبراهيم لظن، مدى فاعلية دور المدقق الداخلي في تقويم إدارة المخاطر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص المحاسبة والتمويل، غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2016.

2-3- المجلات

2-3-1- أسعد مبارك وآخرون، دور المراجعة الداخلية في تقويم الأداء المالي بالجامعات الحكومية بولاية البحر الأحمر، مجلة العلوم الاقتصادية، مصر، العدد 17، 2016.

2-3-2- الإمام أحمد يوسف محمد وآخرون، دور المراجعة الداخلية في تحسين كفاءة وفعالية صناديق الإستثمار مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة كسلا، السودان، العدد 16، 2015.

2-3-3- حسين أحمد دحدوح، دور لجنة المراجعة في تحسين كفاية نظم الرقابة الداخلية وفعاليتها في الشركات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية، سوريا، العدد الأول، 2008.

2-4- الملتقيات

2-4-1- مسعود درواسي، ضيف الله محمد الهادي، فعالية وأداء المراجعة الداخلية في ظل الحوكمة كألية للحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني لحوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، 07/06 ماي 2012.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1- الكتب:

1-1- The Institute Of Internal Auditors, The Role Of Internal Auditing In Enterprise-Widr Risk Management, USA, 2009.

1-2- The Instute Of Internal Auditors, International Standards For Professional Practice Of Internal Auditing, USA, 2004.

1-3- The Institute Of Internal Auditors, International Standards For Professional Practice Of internal Auditing, USA, 2008.

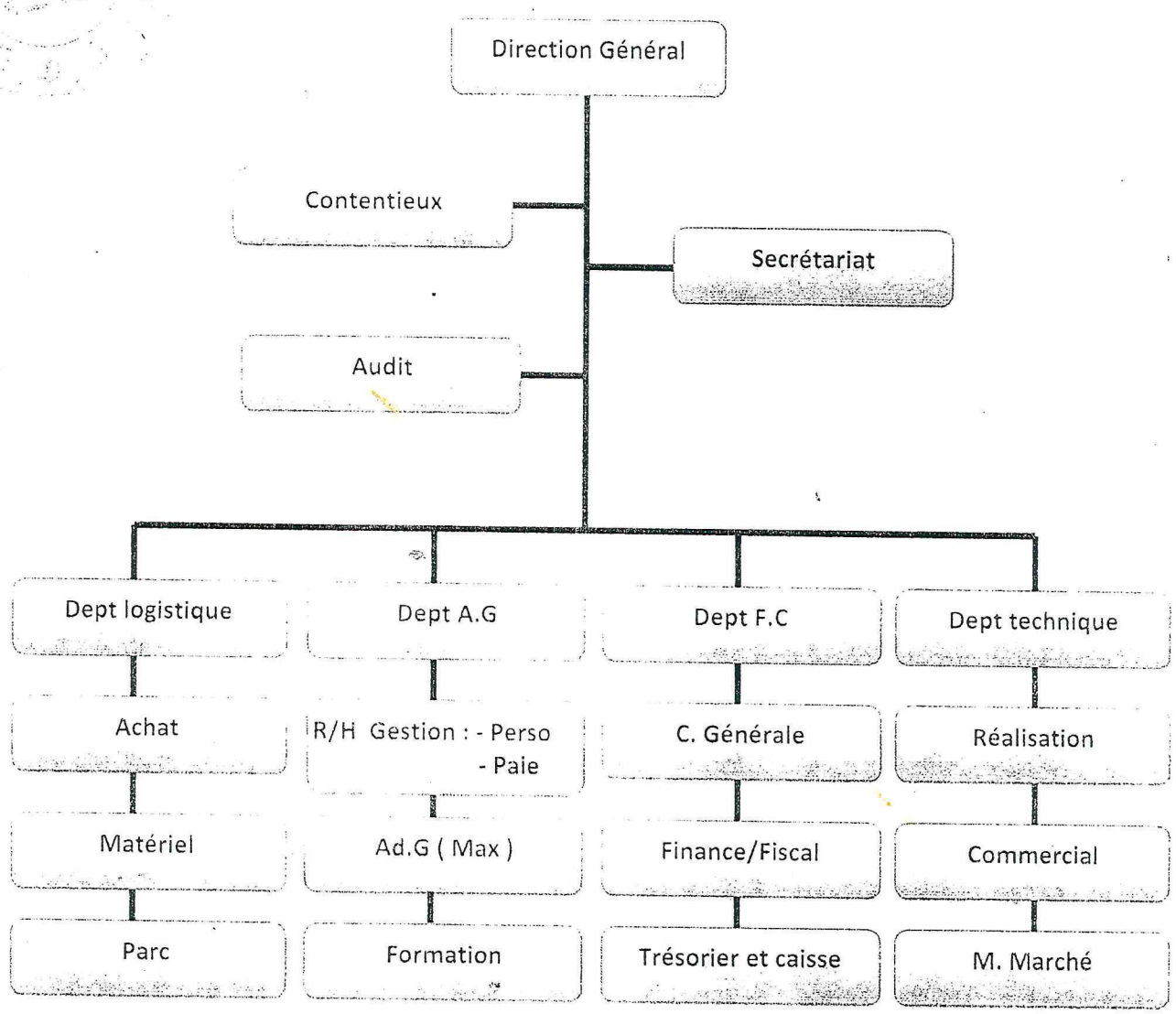
2- مواقع الأنترنت

2-1- https://hrdiscussion.com/hr87432.html.

2-2- http://www.doubleclick.com.eg/Articles/financial-analysis.

قائمة الملاحق

الملحق رقم: (01)



الملحق رقم : (02)

« S.G.P.INDJAB »
Groupe Des Entreprises De Promotion Et De La Construction – GREPCO-
Entreprise de Plomberie d'Electrification Et de Climatisation
EPELEC GUELMA
SPA au capital de 98 Millions de Dinars

Bilan d'audit interne exercice 2013

Adresse :boumahra ahmed.rue1er novembre 54

Tel :037 22 22 98

Fax: 037.22.29.04

E-MAIL: epeepelec@yahoo.fr

الملحق رقم (03)

CONSTRUB-EST	PROCEDURE D'AUDIT INTERNE	VALIDATION
	code: PR01/02/00 — date de mise en œuvre:	Emargement :

EPE/SPA CONSTRUB-EST Direction Générale

PROCEDURE D'AUDIT INTERNE

Version Adoptée Par CA N° 05 du

Version	Motif de modification	Modifications apportées	Date
00	Création.	/	/

CE MANUEL DE PROCEDURE DE GESTION EST LA PROPRIETE DE L'EPE SPA CONSTRUB EST
ILNE PEUT ETRE NI REPRODUIT NI COPIE SANS SON AUTORISATION

الملحق رقم: (04).

CONSTRUB-EST

SOCIETE DE CONSTRUCTION ET DU BATIMENT DE L'EST

شركـــة البنـــاء و العمـــران للشـــرق

EPE SPA AU CAPITAL SOCIAL DE 1.000.000 DA

Siège Social : Cité 8 mars Plaine Ouest – Annaba – BP : 72B

Tél : (038) 43 35 62 Fax : (038) 44 95 83

Email : construbest23000@yahoo.fr

EPE/SPA CONSTRUB-EST Direction Générale

PROCEDURES DE GESTION

MANUEL DE PROCEDURES

CE MANUEL DE PROCEDURE DE GESTION EST LA PROPRIETE DE L'EPE SPA CONSTRUB EST
ILNE PEUT ETRE NI REPRODUIT NI COPIE SANS SON AUTORISATION

ملحق رقم : (05)

BILAN (ACTIF) : 01/01/2013 au 31/12/2013

Date - Tirage : 03/04/2014

Actif	Note	Brut (N)	Amor / Prov. (N)	NET (N)	NET (N-1)
ACTIF IMMMOBILISE (NON COURANT)					
Ecarts d'acquisition (ou goodw ill)					
Immobilisations incorporelles		437 503,00	251 678,19	185 824,81	163 674,81
Immobilisations corporelles		259 298 542,85	108 244 500,10	151 054 042,75	115 492 493,06
Immobilisations en cours		969 038,19		969 038,19	969 038,19
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence - entreprises associé					
Titres immobilisés autres que les titres immobilisés					
Titres représentatifs de droit de créance (obligatoire)					
Titres immobilisés de l'activité de portefeuille					
Prêts et créances sur contrat de location-financier					
Dépôts et cautionnements versés		7 193 834,79		7 193 834,79	5 847 187,90
Autres créances immobilisées					
TOTAL ACTIF NON COURANT		**267 898 918,83**	**108 496 178,29**	**159 402 740,54**	**122 472 393,96**
ACTIF COURANT					
Stocks en cours		20 009 004,40		20 009 004,40	15 123 135,17
Clients		116 283 320,60		116 283 320,60	74 136 099,87
Autres débiteurs		505 221,06		505 221,06	1 453 226,06
Impôts		2 034 562,61		2 034 562,61	3 742 878,02
Autres actifs courants					
Placements et autres actifs financiers courant					
Trésorerie		860 053,39		860 053,39	57 835,07
TOTAL ACTIF COURANT		**139 692 162,06**		**139 692 162,06**	**94 513 174,19**
TOTAL GENERAL ACTIF		**407 591 080,89**	**108 496 178,29**	**299 094 902,60**	**216 985 568,15**

ملحق رقم : (06)

BILAN (PASSIF) 01/01/2013 au 31/12/2013

Date - Tirage : 03/04/2014

Libelle	Note	Montant Période (N)	Montant Période (N-1)
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)		98 000 000,00	98 000 000,00
Capital non appelé		18 251 599,98	18 251 599,98
Primes et réserves /(réserves consolidées		9 218 083,45	9 218 083,45
Ecarts de réévaluation			
Ecarts d'équivalence			
Résultat net / (résultat net part du grou		5 019 115,32	-22 017 082,22
Autres capitaux propres - report à nouveau		-96 172 874,25	-78 172 759,89
Part de la société consolidant			
Part des minoritaires			
TOTAL (I)		34 315 924,50	25 279 841,32
Passif non -courants			
Emprunts et dettes financières		154 848 072,56	95 184 869,31
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisé. D'avan		3 544 920,81	4 170 827,90
TOTAL PASSIFS NON COURANTS (II)		158 392 993,37	99 355 697,21
Passifs courants			
Fournisseurs et comptes rattachés		25 039 781,12	25 048 876,11
Impôts		22 658 257,80	24 175 006,77
Autres dettes		45 650 366,13	28 804 023,63
Trésorerie passif		13 037 579,68	14 322 123,11
TOTAL PASSIFS COURANTS (III)		106 385 984,73	92 350 029,62
TOTAL GENERAL PASSIF		299 094 902,60	216 985 568,15

ref 2

(07) ملحق رقم

COMPTE DE RESULTAT 01/01/2013 au 31/12/2013

Date - Tirage : 03/04/2014

Code	Libelle	Note	Montant Période (N)	Montant Période (N - 1)
70	Ventes et produits annexes		92 055 284,79	55 847 316,53
71	Variation stocks produits finis et en cours			
72	Production immobilisée			
74	Subventions d'exploitation			
	I – Production de l'exercice		92 055 284,79	55 847 316,53
60	Achats consommés		39 101 289,86	37 292 350,93
61	Services extérieurs		2 650 429,13	2 237 020,74
62	AUTRES consommations		4 094 566,78	5 273 463,60
	II – Consommation de l'exercice		45 846 285,77	44 802 835,27
	III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		46 208 999,02	11 044 481,26
63	Chare de personnel		35 024 055,84	34 167 053,06
64	Impôts et taxe et versement assimilés		1 523 490,49	1 148 478,49
	IV EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		9 661 452,69	-24 271 050,29
75	Autres Produits opérationnels		15 314 630,52	6 752 805,36
65	Autres charges opérationnelles		2 453 904,92	2 469 455,76
68	Dotations aux amortissements, provisions ET pertes		15 866 758,42	4 149 047,03
78	Reprise sur pertes de valeur ET provisions			2 691 519,66
	V RESULTAT OPERATIONNEL		6 655 419,87	-21 445 228,06
76	Produits financiers			
66	Charges financières		1 424 044,67	427 825,38
	VI RESULTAT FINANCIER		-1 424 044,67	-427 825,38
	VII RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		5 231 375,20	-21 873 053,44
695	Impôts exigibles sur RESULTATS ordinaires			
692	Impôts différés sur résultats ordinaires			
	TO TAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORSDINAIRES		107 369 915,31	65 291 650,77
	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		102 138 540,11	87 164 694,99
	VIII RESULTA DES ACTIVITES ORDINAIRES		5 231 375,20	-21 873 044,22
77	Eléments extraordinaires (Produits) (A préciser)			
67	Eléments extraordinaires (charges)) (A préciser)		212 259,88	144 038,00
	IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE		-212 259,88	-144 038,00
	X RESULTAT NET DE L'EXERCICE		5 019 115,32	-22 017 082,22
	Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence			
	XI RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
	Dont part des minoritaires (1)			
	Part du Groupe (1)			

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE 8 MAI 1945 GUELMA

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET COMMERCIALES ET SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DE SCIENCES DE GESTION

الرقم: 67 ق.ع.ت./ك.ع.إ.ت ع.ت/ج ق/ 2018

قالمة في : 28 فيفري 2018

Ref :..... D.G/F.S.E.C.S.G/UG/20.....

Guelma le :... .....

إلى السيد: ..... مؤسسة البناء .....

..... الحمراني الشرقي بوطوجة أحمد .....

الموضوع : ف/ي إجراء زيارة ميدانية أو تربص

نحن رئيس قسم علوم التسيير نشهد بأن:

الطالب(ة):..... جمعي الدين عبد .....

الطالب(ة):.....

مسجل(ة) بقسم علوم التسيير سنة (أولى)/(ثانية) ماستر فرع : (علوم التسيير)/(علوم مالية)

تخصص : ..... ماستر 2 مالية مؤسسة ..... في حاجة لأجراء زيارة ميدانيةأو تربص

بمؤسستكم .

موضوع الزيارة:..... جمع المعلومات اللازمة في تحضير مذكرة الماستر في التخصص .....

لذا نرجو من سيادتكم الموافقة لتحقيق هذه الغاية.

ولكم منا فائق التقدير و الاحترام

رئيس القسم

اسم و لقب و إمضاء الأستاذ المشرف

د. العقيقي الدراجي .

تأشيرة المؤسسة المستقبلة

مدير الأشغال الثانوية

س. عبد

ملخص:

تعد المراجعة الداخلية بمفهومها الحديث أداة من الأدوات التي تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها، حيث تعمل على إكتشاف جميع المخاطر التي تواجهها المؤسسة. الأمر الذي جعلها تلعب دورا هاما في تفعيل إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية.

وكان هدف هذه الدراسة هو معرفة مدى مساهمة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر، من خلال إجراء الدراسة التطبيقية في مديرية الأشغال الثانوية لمؤسسة « CONSTRUBEST » ببومهرة أحمد، وذلك بإبراز أهم أنشطتها التي تساعد على اكتشاف المخاطر وتصحيحها.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها بمديرية الأشغال الثانوية لمؤسسة « CONSTRUBEST » ببومهرة أحمد هي أن وظيفة المراجعة الداخلية تعد من أهم الوظائف بالمؤسسة، كما أنها تلعب دورا هاما في إكتشاف المخاطر والمساهمة في معالجتها عن طريق التقارير المرسلة إلى الإدارة العليا.

الكلمات المفتاحية: المراجعة، المراجعة الداخلية، إدارة المخاطر.

Abstract :

In its modern concept, internal auditing is a tool that helps the organization achieve its objectives, as it works to discover all the risks facing the institution. Which has played an important role in activating risk management in the economic institution.

The purpose of this study was to determine the extent to which the internal audit contributed to the activation of risk management through conducting the applied study in the secondary works department of the CONSTRUUBEST Foundation in Boumhra Ahmed, by highlighting its most important activities that help to detect and correct risks.

One of the most important results achieved by CONSTRUUBEST's secondary works department at Boumhra Ahmed is that the internal audit function is one of the most important functions of the institution. It also plays an important role in discovering risks and contributing to their treatment through reports sent to senior management.

Keywords: Audit, Internal Audit, Risk Management.